

Управление персоналом предприятия, Маслов Е.В.

В пособии рассмотрены теоретические, методические и практические вопросы управления процессом формирования, развития и использования трудового потенциала работника и коллектива предприятия, технология кадрового планирования и пути перестройки кадровой службы в условиях функционирования рынка труда. Книга предназначена для студентов, специализирующихся в области менеджмента, экономики и социологии труда, а также для тех, кто избрал изучение проблем управления кадрами в качестве курса по выбору, для слушателей спецфакультета, руководителей и специалистов кадровых служб предприятий и организаций.

УДК (075.8) 658.3 БК65.9(2Р) М316

Маслов Е.В.

М 316 Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред, П.В.

Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. - 312 с.

ISBN 5-7014-0037-9

ISBN 5-86225-524-9

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ

ВВЕДЕНИЕ

РАЗДЕЛ I. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

ГЛАВА 1. РЫНОК ТРУДА И ПРЕДПРИЯТИЕ

- 1.1. Понятие рынка труда
- 1.2. Виды рынка труда
- 1.3. Механизм функционирования
- 1.4. Регулирование рынка труда
- 1.5. Роль предприятия в регулировании ситуации на рынке труда

ГЛАВА 2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

- 2.1. Управление персоналом: понятие и подходы
- 2.2. Сущность и задачи управления
- 2.3. Методология управления персоналом
- 2.4. Технология управления
- 2.5. Информационное обеспечение
- 2.6. Кадровая служба предприятия

ГЛАВА 3. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ (ФИРМЫ)

- 3.1. Содержание и задачи кадровой политики
- 3.2. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития предприятия
- 3.3. Кадровая политика в условиях нововведений
- 3.4. Оценка выбора кадровой политики

РАЗДЕЛ II. ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ: ФОРМИРОВАНИЕ И РАЦИОНАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

ГЛАВА 4. ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ РАБОТНИКА И ПРЕДПРИЯТИЯ

- 4.1. Понятие и оценка трудового потенциала
- 4.2. Управление процессом формирования и использования трудового потенциала
- 4.3. Определение численности и структуры персонала
- 4.4. Методы приведения в соответствие фактической и требуемой численности
- 4.5. Анализ перспектив комплектования кадров

ГЛАВА 5. МЕТОДЫ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ СОБСТВЕННОЙ РАБОЧЕЙ СИЛЫ К ПОТРЕБНОСТЯМ ПРОИЗВОДСТВА

- 5.1. Использование режимов неполного рабочего времени
- 5.2. Внутри заводское движение кадров

ГЛАВА 6. ЧИСЛЕННАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА К ПОТРЕБНОСТЯМ ПРОИЗВОДСТВА

- 6.1. Оценка издержек, связанных с заменой работников
- 6.2. Высвобождение рабочей силы

ГЛАВА 7. СИСТЕМА КОМПЛЕКТОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ КАДРАМИ

- 7.1. Анализ ситуации на профессиональном рынке труда
- 7.2. Организационные формы комплектования кадров
- 7.3. Наем на работу

ГЛАВА 8. АДАПТАЦИЯ РАБОТНИКА НА ПРОИЗВОДСТВЕ

- 8.1. Понятие, формы и виды адаптации
- 8.2. Оценка результатов адаптации
- 8.3. Управление адаптацией работников

РАЗДЕЛ III. РАЗВИТИЕ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

ГЛАВА 9. ПОДГОТОВКА КАДРОВ, ПОВЫШЕНИЕ ИХ КВАЛИФИКАЦИИ И ПЕРЕПОДГОТОВКА

- 9.1. Виды и цель обучающей деятельности предприятия
- 9.2. Подготовка кадров рабочих
- 9.3. Переподготовка рабочих кадров
- 9.4. Повышение квалификации кадров

ГЛАВА 10. ПЛАНИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ КАРЬЕРЫ РАБОТНИКА

- 10.1. Трудовая карьера и ее формирование
- 10.2. Организация профессионально-квалификационного продвижения рабочих и планирование их трудовой карьеры
- 10.3. Служебно-квалификационное продвижение специалистов и служащих

ГЛАВА 11. ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА РАБОТНИКА

- 11.1. Понятие и задачи деловой оценки
- 11.2. Вопросы разработки методики оценки
- 11.3. Оценка работников по результатам труда
- 11.4. Оценка работника и оплата труда

11.5. Особенности оценки при приеме работников и их продвижении

11.6. Аттестация кадров и ее процедура

РАЗДЕЛ IV. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ: ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ И ОЦЕНКА

ГЛАВА 12. СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ ПОЛНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

12.1. Организация труда как условие повышения его эффективности

12.2. Обеспечение взаимодействия администрации и профсоюзов

12.3. Использование возможностей, заложенных в социальной политике предприятия

ГЛАВА 13. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

13.1. Издержки на рабочую силу и их характеристика

13.2. Эффект от управления персоналом

13.3. Основные подходы к оценке эффективности управления персоналом

13.4. Окупаемость затрат на рабочую силу

ПРИЛОЖЕНИЕ

ЛИТЕРАТУРА

ПРИМЕЧАНИЯ И СНОСКИ

ПРЕДИСЛОВИЕ

Ориентация экономики на рыночные отношения коренным образом меняет подходы к решению многих экономических проблем и прежде всего тех, которые связаны с человеком. Поэтому понятно то внимание, что уделяется концепции управления, в центре которой находится человек, рассматриваемый как наивысшая ценность. В соответствии с ней все системы управления нацелены на более полное использование способностей работника в процессе производства, что является основой эффективной деятельности предприятия (организации, фирмы). Действительно, использование вещественного фактора производства зависит от уровня развития работника, совокупности его профессиональных знаний, умений, навыков, способностей и мотивов к труду.

Новые подходы к решению экономических проблем определяют необходимость постановки нового учебного курса для подготовки специалистов в области менеджмента, экономики и социологии труда, содержание практической деятельности которых составляют трудовые отношения на предприятии (в организации, фирме), подбор, расстановка, оценка и развитие кадров, эффективное использование их трудового потенциала. Данную задачу и выполняет курс "Управление персоналом предприятия".

Данный учебный курс, разработанный на кафедре экономики и социологии труда Новосибирской государственной академии экономики и управления, соответствует программе и является базовым для подготовки бакалавров по направлениям "Экономика" и "Менеджмент".

Ряд основных положений курса, связанных, в частности, с методологией, технологией принятия решений, работой с людьми, в последующем развиваются и дополняются другими специальными курсами и в данном учебном пособии, естественно, подробно не рассматриваются. К таким развивающим курсам в рамках подготовки как бакалавров, так и дипломированных специалистов, согласно учебным планам Новосибирской государственной академии экономики и управления, относятся

"Социально-психологические методы управления", "Организация управленческого труда", "Мотивация и стимулирование труда", "Научная организация труда", "APM "Кадры"", "Профориентация и отбор кадров" и др. По многим из них изданы или готовятся к изданию самостоятельные учебные пособия.

Ограниченный объем учебного пособия не позволяет достаточно подробно осветить все вопросы, связанные с самим процессом управления, принятием управленческих решений. Здесь студенты должны опираться на знания, полученные в процессе изучения теорий управления.

Специальная литература, посвященная работе с кадрами и изданная в прошлые годы, в большей мере была ориентирована на подбор руководителей, а за рубежом - на персонал фирм и организаций, где преобладающей категорией работников являются служащие и специалисты. В меньшей мере рассматривались особенности подходов к управлению процессом комплектования и продвижения кадров рабочих. Это обстоятельство предопределило направленность содержания многих глав на рассмотрение проблем, связанных с кадрами рабочих как объектом управления.

Несмотря на то что учебное пособие, судя по названию, ориентировано на управление персоналом предприятия, основные положения, связанные с выбором кадровой политики, методологии и технологии работы с кадрами, применимы и к персоналу фирм, организаций и учреждений. Для усвоения практики расчетов некоторых показателей, используемых в анализе и оценке кадровой ситуации, следует обратиться к практикуму по управлению персоналом, подготовленному в качестве дополнения к данному учебному пособию.

Учебное пособие может быть полезно не только для студентов, специализирующихся в области менеджмента персонала, но и для повышения квалификации руководителей и специалистов предприятий и организаций.

Возможно, предлагаемое учебное пособие по своему построению и содержанию не во всем соответствует строгим требованиям, предъявляемым к литературе такого типа, поскольку отдельные его части носят больше характер научного издания. Но будем надеяться, что это не помешает студентам. К тому же автор предполагает продолжить работу над пособием и будет благодарен за все замечания и предложения, которые можно присылать по адресу: 630016 Новосибирск, ул. Каменская, 56, НГАЭиУ, кафедра экономики и социологии труда.

ВВЕДЕНИЕ

Успех работы предприятия (организации, фирмы) обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому, современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства - персоналом предприятия.

Вполне естественно, что на каждом предприятии возникает необходимость в определении численности персонала, в эффективной системе подбора, найма и расстановки кадров, в обеспечении их занятости с учетом интересов производства и

самого работника, в системе вознаграждения за труд по его результатам, продвижения работников, системе трудовой мотивации, в учете индивидуальных проблем работников, улучшении их бытовых условий и отдыха и т.д.

Повышение интереса к человеческому фактору в 60-80-е годы обусловило разработку теории и практики социального планирования на предприятии, управления трудовым коллективом [1]. В вузах был введен (как пробный) курс "Управление трудовым коллективом" и подготовлен учебник [2]. Появилось большое число монографий, где рассматривались теория и практика работы с кадрами [3].

В научной литературе тех лет нашли отражение результаты исследования различных социальных и социально-психологических факторов и их влияния на качественные характеристики коллективной деятельности. При этом предполагалось, что деятельность трудового коллектива должна быть направлена на планомерное достижение социально-экономической цели, заключающейся в получении высоких конечных результатов при минимизации затрат всех ресурсов, создании благоприятного морально-психологического климата, стимулов и условий труда, определяющих его высокую привлекательность и удовлетворенность им всех членов коллектива. Большое внимание уделялось формированию и организации функционирования трудового коллектива, управлению его социально-экономическим развитием, организационно-экономическим и социально-психологическим отношениям в коллективе и их регулированию (формы и методы самоуправления, развития трудовой, творческой и общественной активности членов коллектива, материального и морального стимулирования, социально-психологического климата в трудовом коллективе и т.д.).

Переход страны на рыночные отношения в корне изменил концепцию управления персоналом, выбор средств и методов практической реализации задач управления персоналом в целях повышения эффективности производства как условия конкурентоспособности предприятия.

На результативность деятельности предприятия (организации, фирмы), конечно, определяющее влияние продолжает оказывать экономический аспект в управлении персоналом. Именно с ним связано формирование численности персонала, его профессионально-квалификационного состава (в увязке с применяемой техникой, технологией, организаций производства и труда), эффективное использование персонала по времени, по квалификации, уровню образования и т.д. Однако все большее значение начинает приобретать социальная направленность в кадровой работе, смена акцентов в кадровой политике на учет интересов работника, повышение мотивированности труда, как условия более высокой его результативности. Новые экономические условия предполагают использование не только новых теоретических посылок, но и новой технологии самой работы с кадрами. Прежде всего это отход от стихийности в решении кадровых проблем, от их "саморазрешения". Формирование, развитие и использование трудового потенциала работника и коллектива предприятия все в большей мере должны строиться на плановой основе. В этой связи возрастает роль кадрового планирования, его информационного обеспечения.

Плановое начало в работе с кадрами, казалось бы, не должно быть совершенно новым для отечественных предприятий. Однако с сожалением можно констатировать, что принцип плановости во многом остался лишь привлекательной идеей и не нашел реализации в кадровой работе.

Управление персоналом базируется на объективно присущих эффективному управлению производством методах, принципах, процедурах, содержание которых достаточно подробно излагается в курсе "Теория управления". Вместе с тем управление персоналом имеет свою специфику, свой объект и субъект управления, свою технологию. Все эти вопросы и рассматриваются в данном учебном пособии.

ПРЕДМЕТ И ЗАДАЧА КУРСА

Предметом курса является система знаний, связанных с целенаправленным воздействием на персонал предприятия (организации, фирмы) для обеспечения эффективного функционирования предприятия и удовлетворения потребностей работников, особенно близких интересам трудового коллектива.

Содержание курса составляют принципы и методы управления в приложении к кадрам предприятия, теоретические и практические проблемы разработки системы управления персоналом, пути реализации кадровой политики, выбор наиболее эффективной технологии, средств и методов кадровой работы применительно к конкретной ситуации, организационные формы реализации системы управления персоналом на предприятии. Задача курса "Управление персоналом предприятия" состоит в том, чтобы исходя из теоретических положений менеджмента и обобщения практического опыта раскрыть содержание, организационные формы проведения работы в области управления персоналом предприятия в современных условиях.

Конкретизируя задачу, следует отметить, что в ходе изучения курса студенты должны получить основы знаний, касающиеся:

- * содержания кадровой работы на предприятии (путей формирования и развития трудового потенциала и кадрового состава предприятия, обеспечения его эффективного использования);
- * трудового поведения работников и коллектива в целом, трудовых отношений и управления ими с целью обеспечения баланса интересов с позиций как экономической, так и социальной эффективности [4];
- * формирования и организации деятельности службы управления персоналом (кадровой службы) предприятия;
- * оказания помощи линейным руководителям и координации их работы с кадрами в руководимых ими структурных подразделениях предприятия.

Полученные знания позволят студентам в будущем уже как специалистам в области управления персоналом (менеджерам персонала) и экономики труда:

- осуществлять подбор кадров, их расстановку и организационное взаимодействие для реализации стратегии развития предприятия как производственно-хозяйственной системы, функционирующей в условиях рыночных отношений;
- обеспечивать нововведения, повышать гибкость предприятия, его способность противостоять дестабилизирующему воздействию факторов внешней и внутренней среды;
- формировать положительный образ предприятия в глазах работников;
- создавать условия для эффективной работы коллектива предприятия, повышения деловой самоотдачи работников и т.д.

Управление персоналом не является некой самоцелью, достижение которой осуществлялось бы в отрыве от производственной и других сторон деятельности предприятия (организации). Поэтому одна из задач курса - охарактеризовать содержание и границы проблем, связанных с принятием управленческих решений в отношении персонала в увязке с решением других проблем развития предприятия (организации).

СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

В соответствии с программой в содержании курса выделяются несколько разделов. В первом рассматриваются теоретические и методологические основы, цели и задачи управления персоналом, делается экскурс в историю становления и развития научных исследований, касающихся роли человека в процессе производства как в капиталистических странах, так и в нашей стране.

Но основное внимание уделяется методам, принципам и средствам (инструментам), с

помощью которых осуществляется практическая работа по формированию, развитию и рациональному использованию трудового потенциала работника и коллектива в целом, характеризуется субъект управления: кадровая служба, ее структура и кадровое обеспечение.

Большое место в первом разделе отведено характеристике и взаимосвязи таких основных категорий, как территориальной и внутризаводской (внутрикорпоративной) рынки труда, их регулирование, кадровая политика. Необходимость рассмотрения комплекса вопросов, раскрывающих механизм функционирования рынка труда, обусловлена большой зависимостью управленческих решений в области трудовых отношений на предприятии от факторов внешней среды и прежде всего от ситуации, складывающейся на территориальном рынке труда.

Цели и задачи управления персоналом реализуются через кадровую политику, выбор которой связан с конкретизацией стратегии и тактики реализации кадровой работы по всем ее направлениям.

Второй раздел пособия посвящен вопросам управления персоналом применительно к основным этапам трудовой деятельности работника на предприятии. Прежде всего это определение потребности в рабочей силе, организация найма работников, профориентация, профотбор в соответствии с требованиями, предъявляемыми к работнику содержанием труда и должностными обязанностями, различные методы численной и функциональной адаптации наличной рабочей силы к потребностям производства, расстановки работников по рабочим местам, их производственной адаптации.

Развитию персонала посвящен третий раздел. Здесь рассматриваются вопросы подготовки, переподготовки кадров, повышения их квалификации, деловой оценки работников и связанного с ее результатами квалификационного и должностного передвижения.

Проблемы создания условий для более полного использования трудового потенциала работника путем рациональной организации труда, задействования социально-психологических методов управления, в частности мотивационного механизма обеспечения эффективности управления персоналом, и окупаемости затрат на рабочую силу нашли отражение в четвертом разделе.

МЕЖДИСЦИПЛИНАРНЫЕ СВЯЗИ

Управление персоналом затрагивает деятельность человека во всем ее многообразии, исследуя широкую совокупность факторов, обуславливающих результативность трудовой деятельности работника и коллектива, формирующих поведение человека на производстве. Поэтому наука управления персоналом при разработке рекомендаций по использованию человеческого фактора в повышении эффективности производства опирается не только на результаты своих исследований, но и на знания, относящиеся к другим научным дисциплинам - общественным, естественным, техническим.

Прежде всего управление человеком в его производственной деятельности основывается на теории целостности человека, разрабатываемой философией, и использовании таких основополагающих принципов, как социальная и предметно-деятельностная сущность человека, целостное и историческое понимание человека, сущность и содержание процесса труда как человеческой предметной деятельности, всестороннее развитие человека как условие научно-технического и общественного прогресса.

Широко используются и положения экономической теории как науки о законах, управляющих производством, распределением и обменом материальных благ в человеческом обществе.

Курс "Управление персоналом" тесно связан с экономикой труда, предметом изучения которой является труд в его исторически определенной форме, общественная

организации труда, а также научная организация труда работника, объектом изучения и рационализации которой является трудовой процесс. Это важно с позиций создания условий для высокопроизводительного труда, рационального использования работника по квалификации, сохранения здоровья и развития личности.

Управление персоналом должно учитывать влияние на человека факторов окружающей среды - влияние на поведение работника окружающих его участников процесса производства и санитарно-гигиенических факторов производственной среды, влияние последних на организм человека, его работоспособность, здоровье. Все это в конечном счете формирует отношение работника к своей работе, к предприятию. Поэтому в процессе управления персоналом предприятия необходимо опираться на знания и рекомендации в отношении организации трудовой деятельности, разрабатываемые такими научными дисциплинами, как физиология труда, гигиена труда, охрана труда, психология труда и др.

Нельзя не отметить связь управления персоналом с социологией и прежде всего с социологией труда, изучающей социальные аспекты трудовой деятельности и закономерности функционирования трудовых коллективов (характер и содержание труда, соотношение различных стимулов и факторов удовлетворенности трудом, социальные аспекты организации труда, трудовой активности работника, профессиональная и социальная адаптация работника и др.).

Изучение человека в конкретных условиях деятельности базируется на знании законов поведения, сформулированных социальной психологией, объектом исследования которой являются поведение и деятельность людей, обусловленные фактом их включения в социальные группы, а также психологические характеристики самих групп. Знание законов социальной психологии позволяет обеспечить индивидуальный подход в управлении персоналом, ориентируясь на все богатство социально-экономических отношений конкретного человека, задействование формальных и неформальных отношений между работниками.

Изучение и проектирование конкретных видов трудовой деятельности предполагает учет социально-психологических факторов, которые непосредственно и опосредованно влияют на характер и результаты деятельности (социально-психологический климат, отношение работников друг к другу и к общему делу).

ГЛАВА 1. РЫНОК ТРУДА И ПРЕДПРИЯТИЕ

1.1. Понятие рынка труда

1.2. Виды рынка труда

1.3. Механизм функционирования

1.4. Регулирование рынка труда

1.5. Роль предприятия в регулировании ситуации на рынке труда

1.1. ПОНЯТИЕ РЫНКА ТРУДА

Рынок труда - особая экономическая категория, охватывающая оплачиваемую занятость, к которой относятся претендующие на рабочее место и все занятые, кроме учащихся и самостоятельных (домашних) работников, ведущих натуральное хозяйство. Занятость последних реализуется вне рынка труда.

Как экономическая категория рынок труда представляет собой сложную систему отношений по поводу обмена индивидуальных способностей к труду на фонд жизненных средств, необходимых для воспроизводства рабочей силы, и размещения работников в системе общественного разделения труда по законам товарного производства и обращения.

Рынок труда в узком понимании рассматривается как один из механизмов согласования спроса на рабочие руки со стороны работодателей и предложения рабочей силы со стороны лиц, готовых работать по найму. Другой возможный механизм согласования - плановое регулирование.

Важнейшей категорией рыночной экономики является труд. Труд - наиболее сложный в своем использовании экономический ресурс. Как и любой другой ресурс, труд продается, покупается и, естественно, имеет цену, которая отражает особенности и состояние рынка труда, соотношение на нем спроса и предложения.

Человек как субъект рынка труда заинтересован выгоднее продать свою рабочую силу, что стимулирует повышение профессионализма, создает мощную мотивацию работника к движению за лучшие условия труда. Другим стимулом роста профессиональных качеств рабочей силы и проявления потенциальных способностей к труду служит конкуренция, обусловленная наличием на рынке труда свободной рабочей силы. Рынок труда влияет и на работодателей: появляется экономическая состязательность их между собой за привлечение лучших работников.

В ходе найма работников с учетом соотношения спроса на рабочую силу и имеющегося ее предложения создаются определенные предпосылки для согласования интересов как работодателей, так и наемных работников.

Для нормального функционирования рынка труда важно, чтобы собственник рабочей силы был вправе решать вопросы об участии или неучастии в общественном труде, самостоятельно выбирать сферу труда в любом секторе экономики (по признаку собственности), территориальное место приложения труда.

Переход к рыночной экономике потребовал пересмотра многих устоявшихся представлений, законодательных и нормативных актов, касающихся понятия занятости (многоукладности экономики, свободы территориального перемещения в поисках работы и для постоянного места жительства, отмены института прописки и др.).

Формирование рынка труда связано с организацией занятости населения страны. В условиях командно-административной системы с периода, непосредственно следующего за нэпом, и особенно с начала 30-х годов доминировала система поголовной занятости, основанная на внеэкономическом принуждении к труду (трудовая повинность, "кто не работает - тот не ест"), причем признавалась работа в двух сферах: государственной и семейной (в домашнем и личном подсобном хозяйстве). В соответствии с таким подходом и трудовые ресурсы делились на занятые в общественном производстве и незанятые, причем в числе незанятых были и те, кто не хотел работать, и те, кто хотел, но не мог найти работу. Тем самым за термином "незанятое население" скрывалась значительная часть тех, кто по международной классификации считался безработным. Систематический учет незанятого населения в таком разрезе не проводился, и лишь во время переписи населения (раз в десять лет) проходил выборочный опрос с целью выяснения причин незанятости.

В соответствии с действующим в настоящее время Законом "О занятости населения в РСФСР" граждане имеют право распоряжаться своими способностями к производительному и творческому труду и осуществлять любую не запрещенную законодательством деятельность, в том числе и не связанную с выполнением оплачиваемой работы (воспитание детей, ведение домашнего хозяйства, общественная деятельность и т.п.).

Функция реализации права граждан на труд закреплена за государством, обеспечивающим политику содействия полной, продуктивной и свободно избранной занятости.

Полная занятость населения понимается не как поголовная по отношению ко всему трудоспособному населению, а только по отношению к тем, кто желает иметь оплачиваемую работу. Отсюда и трудовые ресурсы должны характеризоваться как

занятые; незанятые и желающие работать; незанятые, но не желающие работать. Схематически это можно представить следующим образом:



Такая концепция занятости меняет содержание понятий "резервы труда" и "трудовой потенциал страны", которые характеризуются уже не численностью трудовых ресурсов вообще, а той их частью, которая имеет желание трудиться.

Характеристика рынка труда требует четкой конкретизации соответствующих понятий, ибо в противном случае мы столкнемся с противоречивыми оценками состояния рынка труда. Так, смешение понятий "безработный" и "участник рынка труда" привело к фантастическим прогнозам возможной безработицы в стране.

Выделим прежде всего понятие "экономически активное население (рабочая сила)", которое в соответствии с методологическими положениями по классификации состава рабочей силы [1] означает часть населения, обеспечивающую предложение рабочей силы для производства товаров и услуг. Это понятие объединяет в себе и занятых и безработных.

К занятым относятся лица обоего пола в возрасте 16 лет и старше, а также лица младших возрастов, которые в рассматриваемый период:

- выполняли работу по найму за вознаграждение на условиях полного либо неполного рабочего времени, а также иную приносящую доход работу самостоятельно или у отдельных граждан независимо от сроков получения непосредственной оплаты или доходов за свою деятельность;

- временно отсутствовали на работе из-за болезни, отпуска и т.п.;

- выполняли работу без оплаты на семейном предприятии. К безработным относятся лица 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период:

- не имели работы (доходного занятия);

- занимались поисками работы, т.е. обращались в государственную или коммерческую службу занятости, использовали или помещали объявления в печати, непосредственно обращались к администрации предприятий (работодателям), использовали личные связи и т.д. или предпринимали шаги к организации собственного дела;

- были готовы приступить к работе.

При отнесении к безработным должны быть соблюдены все три перечисленных критерия. К безработным относятся также лица, обучающиеся по направлению службы занятости.

Уровень безработицы определяется как отношение числа безработных к численности экономически активного населения.

Следует подчеркнуть неоднозначность показателей "численность трудовых ресурсов" и "численность экономически активного населения". Численность трудовых ресурсов, как известно, - это численность трудоспособных лиц в трудоспособном возрасте (мужчины 16-59, женщины 16-54 лет) за исключением вышедших на пенсию на льготных условиях, а также численность фактически работающих пенсионеров и подростков. К экономически активному населению относятся пенсионеры и подростки, не только работающие, но и ищущие работу, а среди лиц в трудоспособном возрасте учитываются

лишь те, кто желает работать (фактически занятые и ищущие работу безработные). Наряду с полной занятостью есть понятие неполной видимой занятости, определяемой как количество лиц наемного труда, вынужденных работать (по инициативе администрации, работодателя, а также из-за отсутствия рабочих мест с полной занятостью на рынке труда) меньше установленной законом нормальной продолжительности рабочего времени. При этом работники ищут дополнительную работу или готовы работать дополнительно.

1.2. ВИДЫ РЫНКА ТРУДА

Рынок труда как экономическая категория представляет собой лишь некую абстракцию. В действительности же, особенно для целей анализа и регулирования рынок труда выступает как множественная категория и может быть дифференцирован и "привязан" к конкретной территории, отрасли, профессии. Рассмотрим более подробно эти его виды. В территориальном разрезе рынок труда выступает как многоуровневое понятие. Так, различают федеральный (на уровне страны) рынок труда, региональные (на уровне автономной республики, области, района области, города), а также рынок труда на уровне предприятия, фирмы (корпоративный или, иначе, внутризаводской, внутрифирменный). Федеральный рынок может интегрироваться в международный в соответствии со сложившимся международным разделением труда.

Для рынка труда каждого уровня характерны свой круг участников, свои проблемы, особенности регулирования (управления), что предполагает решение возникающих проблем с учетом требований системного подхода: проблемы на одном уровне решаются с учетом задач более высокого уровня.

Рынок труда может дифференцироваться по принципу однокачественности товара, когда спрос и предложение рабочей силы рассматриваются применительно к отрасли, профессиональной группе, простому или сложному труду (неквалифицированная и квалифицированная рабочая сила), к мужчинам и женщинам, к детской рабочей силе и т.д.

Федеральный рынок труда характеризует ситуацию с занятостью населения России в целом. Он является объектом детального рассмотрения и анализа в увязке с другими макроэкономическими процессами, происходящими в масштабе республики.

До недавнего времени федеральный рынок труда носил замкнутый характер: его участником было население страны, а сбалансирование спроса и предложения рабочей силы решалось только применительно ко всему народному хозяйству.

В последние годы более тесными стали взаимосвязи федерального и международного рынков труда. Степень этой взаимосвязи регулируется во многом эмиграционной политикой страны.

Длительное время наша страна жила в условиях жесткого ограничения выезда населения на работу в другие страны, хотя в других странах мира экспорт рабочей силы был распространен. Так, в начале 80-х годов за пределами своих стран работали 25 млн чел. (так называемые временные мигранты [2]). Во Франции мигранты составляют 1/4 всех занятых в строительстве, 1/3 - в автомобилестроении, в Бельгии - половину горняков, в Швейцарии - 40% всех строительных рабочих.

Принятие закона о порядке выезда и въезда в Россию ознаменовало собой начало активного участия нашей страны в международном трудовом обмене, в связи с чем встала задача разработки политики такого участия.

Поощрение экспорта рабочей силы со стороны законодательства и органов государственной власти должно строиться с учетом как положительных моментов, так и негативных.

В частности, к положительным моментам следует отнести возможность получения страной валютных доходов за счет:

- налогов с прибыли фирм-посредников;
- непосредственных денежных переводов эмигрантов на родину для поддержки семей и родственников;
- личного инвестирования эмигрантов (привоз на родину средств производства и предметов длительного пользования, покупка земли, недвижимости, приобретение ценных бумаг);
- капиталов из стран - импортеров рабочей силы, идущих частично на воспроизводство трудовых ресурсов, в социальную сферу;
- прямых компенсаций от стран - импортеров рабочей силы. Экспорт рабочей силы позволяет частично снять напряженную ситуацию с занятостью на внутреннем рынке рабочей силы в стране. Его можно рассматривать и как фактор повышения квалификации, особенно в случае коммерческого командирования за рубеж специалистов, ученых и т.д.

Сама возможность выезда за пределы страны с целью заработка часто расценивается как элемент демократических преобразований и как одно из условий предоставления кредитов ведущими мировыми державами.

Однако отток наиболее квалифицированной части рабочей силы, ученых, работников искусства наносит ущерб народному хозяйству и культуре страны.

Анализ федерального рынка труда направлен на выявление проблем занятости в стране в целом и путей их решения в государственном масштабе. Однако не менее полезным представляется анализ занятости в территориальном разрезе. В каждой области, районе области, городе, как самостоятельном хозяйствующем субъекте, складываются свои проблемы с занятостью населения, зависящие от демографической ситуации, развития производительных сил, отраслевой структуры производства, развития социально-бытовой инфраструктуры, природных условий, влияющих на возможность привлечения дополнительных трудовых ресурсов или, наоборот, сдерживания их оттока с данной территории. На удовлетворение потребности в рабочей силе (если смотреть со стороны работодателя) или возможности трудоустройства (если смотреть со стороны работника) влияет и развитость транспортной системы, способствующей маятниковой миграции населения (постоянное проживание человека в одном административном районе и занятость - в другом).

При характеристике внутренней структуры территориального рынка труда выделяют такие его подвиды, как первичный рынок труда, 'субъектами которого являются лица, впервые вступающие в трудовую жизнь, имея соответствующую специальную (профессиональную) подготовку, и вторичный. Между первичным и вторичным рынками труда стоит переподготовка кадров (в соответствии с рекомендациями службы занятости, а также по собственной инициативе работника), уже имеющих профессиональную подготовку, но испытывающих трудности с трудоустройством по первоначально избранной профессии.

Отраслевой рынок труда характеризуется соотношением спроса и предложения рабочей силы по совокупности профессий, характерной для данной отрасли, а профессиональный - ситуацией, складывающейся по конкретной профессии.

Такие специализированные рынки труда представляют большой интерес.

Во-первых, общая ситуация с занятостью на территориальном рынке труда есть отражение особенностей, сложившихся на отраслевых или профессиональных рынках. К ним следует отнести как избыток предложения со стороны работников определенных профессий при ограниченном количестве рабочих мест, так и, наоборот, отсутствие предложения со стороны специалистов того или иного профиля при наличии большого количества вакантных рабочих мест, даже если такие специалисты в стране (области, городе) есть.

Следовательно, для оценки возможности решить проблему занятости недостаточно

просто сравнить количество вакантных рабочих мест и численность незанятого населения (или безработных). Необходимо знать, что это за рабочие места и что представляют собой лица, являющиеся безработными (например, какую профессиональную подготовку они имеют).

Во-вторых, детальный анализ положения на отраслевых и профессиональных рынках труда позволяет вскрыть природу возможного несоответствия между спросом и предложением рабочей силы и максимально конкретизировать мероприятия по изменению ситуации на них в нужном направлении. Согласование спроса и предложения всегда требует увязки рабочего места с определенной отраслью, профессией, а последняя определяет требования к профессиональной подготовке работника.

Наем работника отнюдь не свидетельствует о выходе его из системы рынка труда, поскольку на предприятии существует свой собственный рынок труда.

Известно, что наличие рабочих мест, различающихся условиями труда (причем эти различия, касающиеся престижности, условий оплаты, санитарно-гигиенических условий труда, содержательности труда, возможностей роста квалификации и т.д., могут быть весьма существенными), наличие работников, отличающихся друг от друга уровнем подготовки, отношением к труду, личными качествами и т.д., предполагают определенную конкуренцию за право занять то или иное рабочее место.

В этой конкуренции могут участвовать как лица со стороны (участники территориального рынка труда), так и работники предприятия. Последнее обстоятельство и является основанием для выделения внутризаводского (внутрифирменного) рынка труда.

Внутренний рынок труда на предприятии имеет свои особенности. Главная из них состоит в том, что отношение "спрос - предложение" реализуется внутри коллектива, т.е. из числа уже нанятых и, естественно, занятых работников, причем претенденты на новое рабочее место (как и вообще на любое вакантное) могут быть из числа высвобождаемых работников с других участков производства, а также из числа продолжающих работать, но изъявивших желание сменить свое рабочее место по собственной инициативе.

Перераспределение рабочей силы внутри предприятия (смена рабочего места, профессии, квалификации), называемое внутризаводским движением рабочей силы, способствует, с одной стороны, удовлетворению потребностей предприятия в рабочей силе определенного качества, а с другой - реализации личных устремлений работника.

Путем такого перераспределения достигается закрепление работника на предприятии.

Кроме того, в условиях конкурсного отбора больше уверенности, что рабочее место займет действительно достойный по своим профессиональным качествам работник.

Конечно, при этом следует учитывать, что заполнение вакантных мест собственными работниками предприятия, не намеченными к высвобождению, требует соответствующих затрат, связанных с переподготовкой и адаптацией человека на новом рабочем месте.

Таким образом, внутренний рынок труда на предприятии представляет собой поле столкновения стратегий работодателей (администрации) и работников предприятия, отстаивающих свои интересы. Для рынка труда этого вида характерны и спрос на рабочую силу, и предложение, исходящее от собственных работников. Здесь складывается свой уровень заработной платы для различных категорий работников в зависимости от их нужности и полезности для предприятия, происходит регулирование соотношения спроса и предложения. При снижении спроса может иметь место вариант неполной занятости работника по инициативе администрации, что с позиций общества (или федерального рынка труда) рассматривается как скрытая безработица.

Западные экономисты на основании применяемой фирмами стратегии гибкой занятости

выделяют во внутривзаводском (внутрифирменном) рынке труда две составные части: первичный и вторичный рынок [3].

К первичному рынку труда относятся рабочие места, обеспечивающие работнику высокую заработную плату, хорошие условия труда, стабильную занятость, шансы на продвижение и т.д. и предназначенные для так называемого "ядра" рабочей силы предприятия, как наиболее квалифицированной, ценной и нужной ему.

Вторичный же рынок формирует рабочие места с низкой заработной платой и соответствующими льготами, плохими условиями труда, с более высокой текучестью, с меньшими шансами на продвижение. Участники вторичного рынка труда - это, как правило, менее значимые для предприятия работники или работники таких профессий, которые в избытке имеет территориальный рынок труда.

Перемещение рабочей силы между первичным и вторичным рынком предприятие осуществляет с учетом результатов труда претендентов, их отношения к труду и своему предприятию и обязательно через профессиональное образование или повышение квалификации.

1.3. МЕХАНИЗМ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ

Рыночная система представляет собой совокупность рынков, одним из которых является рынок труда, взаимодействующий с рынком товаров и услуг, рынком капиталов и др.

В классическом варианте функционирование рынка труда выглядит следующим образом. Появление дополнительного спроса на определенный вид товара меняет ситуацию, сложившуюся на рынке капиталов (на фондовых биржах). В результате возрастает стоимость акций предприятий, способных изготовить дефицитный товар (удовлетворить возросший спрос на него). Начинается перелив капиталов в перспективное производство. Открытие нового или расширение действующего производства требует дополнительных ресурсов, в том числе и рабочей силы, что и обуславливает рост спроса на нее.

Упрощенный вариант функционирования самого рынка труда с участием его основных субъектов представлен на схеме 1.1.

Незанятое население из числа экономически активного, пройдя обучение в соответствующей профессионально-образовательной структуре, через первичный рынок труда на конкурентной основе (а в условиях плановой системы хозяйствования для выпускников ПТУ, техникумов, вузов - на плановой основе путем распределения) получает рабочее место, т.е. становится занятым.

В случае ухудшения экономического положения предприятия, а также по объективным причинам (например, внедрение новой техники и технологии) снижается потребность предприятия в рабочей силе, и тогда часть "лишних" работников переходит (при их согласии) на режим неполной занятости (неполного рабочего времени), продолжая считаться занятыми, а часть увольняется по сокращению штатов, возвращаясь на рынок труда. Сюда же

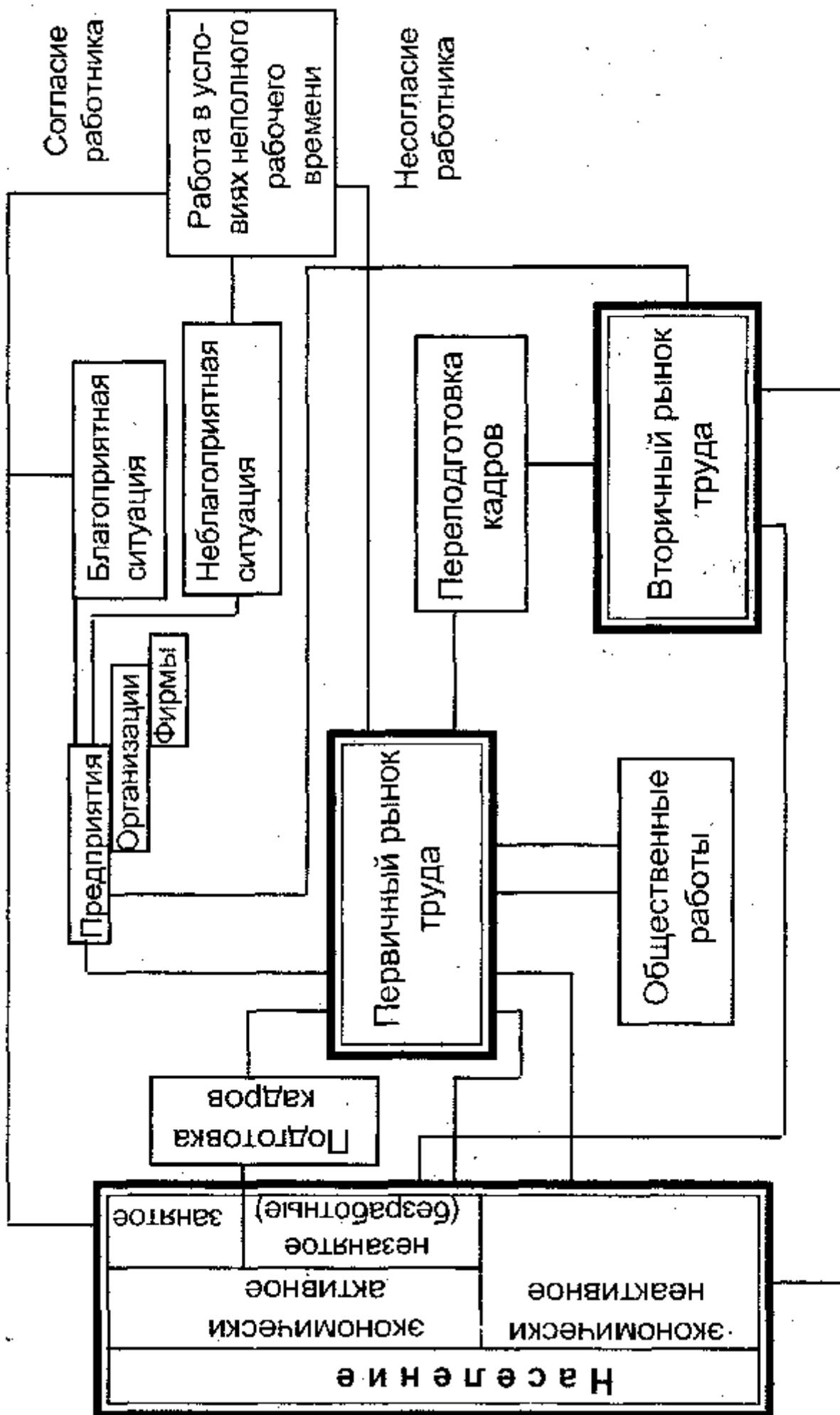


Схема 1.1. Механизм функционирования рынка труда

попадают и все те работники, которые увольняются по причинам текучести (по собственному желанию или за нарушение трудовой дисциплины).

В это время на рынке труда возможна такая ситуация, что спроса по прежней специальности не будет и возникает необходимость в переподготовке и поиске работы по новой профессии. Для временной занятости безработных практикуется также привлечение участников и первичного и вторичного рынка труда (с их согласия) на общественные работы. Когда человек не находит работу длительное время и вынужден отказаться от поиска работы, он может перейти в категорию экономически неактивного населения.

Таким образом, по отношению к рынку труда население подразделяется не только на экономически активное и экономически неактивное, как отмечалось выше, но и на более частные подгруппы. Так, для анализа занятости населения выделяют:

- * вступивших в состав рабочей силы (вошедших в трудоспособный возраст);
- * выбывших из состава рабочей силы (вышедших из трудоспособного возраста, досрочно вышедших на пенсию);
- * получивших работу, в том числе получивших работу впервые;
- * потерпевших неудачу в поисках работы (как официально зарегистрированные безработные, так и не имеющие данного статуса, но продолжающие поиск работы);
- * отказавшихся от поиска работы (в том числе отчаявшиеся найти работу); лиц, у которых отпала необходимость в работе, и др.

Функционирование рынка труда, складывающаяся на нем ситуация - результат влияния многих факторов, из которых основным можно назвать предложение труда. Каждый трудоспособный гражданин делает свой выбор, определяя свое место по отношению к рынку труда и в отношении занятости: работать или не работать, если не работать, то как долго (кратковременно или в течение длительного времени), если делается выбор в пользу занятости, то это может быть и оплачиваемая работа, и занятость вне рынка труда - учеба, домашнее самообеспечение и т.д. Под влиянием всех этих обстоятельств постоянно меняется и соотношение между экономически активным и экономически неактивным населением. Вот почему важно знать, как формируется у работника решение продавать свою рабочую силу, т.е. предложение труда.

При ориентации на оплачиваемую работу человек выбирает и форму реализации своего решения: это может быть наем в какой-либо организации или открытие собственного дела. Конкретизация найма проводится работником в такой последовательности: выбор сферы приложения труда, отрасли, профессии, предприятия (или, наоборот, вначале предприятия, а затем профессии), рабочего места. Параллельно с этим идет выбор формы занятости: полная или частичная, постоянная или временная.

Однако следует учитывать, что при занятии нового рабочего места не все конкурентоспособны в одинаковой степени, что определяется многими факторами: демографическими характеристиками (пол работника, его возраст), уровнем квалификации, личностными качествами, опытом работника, его склонностью к обучению, профессиональной мобильностью, причинами увольнения с прежнего места работы (по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины), продолжительностью пребывания в качестве безработного и т.д.

Выбор человека зависит также от экономических, социальных и психологических установок, наличия у него информации, времени на принятие решения и т.п.

Естественно, прежде всего учитывается экономическая сторона: трудиться или иметь больше свободного времени, величина возможной оплаты труда и необходимых для этого трудовых усилий, величина возможной оплаты труда и величина пособия по безработице и других социальных выплат, максимизация собственных доходов или минимизация риска потерять работу и т.д. Кроме того, выбор работника зависит от поставленных им жизненных целей, мотивации, интересов, критической оценки своих

личных качеств и способностей, советов родителей и многих других факторов и обстоятельств [4]. На предложение труда влияют государственное регулирование занятости и проводимая социальная политика.

Участниками предложения собственной рабочей силы на территориальном рынке труда являются:

- * лица, вступающие в трудоспособный возраст и не занятые учебой;
- * высвобождаемые с производства работники;
- * лица, уволившиеся по причинам текучести;
- * молодежь, не продолжающая учебу;
- * лица, демобилизованные из вооруженных сил;
- * незанятое население, желающее приступить к трудовой деятельности;
- * мигранты трудоспособного возраста, прибывшие из других территорий (включая беженцев), и др.

На основании расчета численности лиц по каждому из источников пополнения (или уменьшения) рынка труда строится прогноз изменения ситуации с предложением труда на нем.

Не менее сложным представляется процесс формирования спроса на рабочую силу. С количественной стороны спрос зависит от изменения числа рабочих мест, которое может как возрастать, так и сокращаться. Этот процесс весьма неоднороден в различных отраслях и профессиональных группах работников

С качественной стороны спрос характеризуется теми требованиями, которые предъявляются работодателями к кандидату на рабочее место в отношении образования, специальной профессиональной подготовки, стажа работы и наличия практических навыков, личных качеств и т.д.

Факторы, определяющие выбор работодателя, могут лежать за пределами чисто экономических соображений (расчет на максимальную производительность труда), касаться социальных моментов, психологических и др.

Нормальное функционирование рынка труда во многом зависит от управленческих воздействий как на работодателя в отношении спроса на рабочую силу, так и на население в отношении предложения труда с целью обеспечения их лучшего сбалансирования. Кроме того, регулирование рынка труда с использованием цивилизованных методов обеспечивает реальную свободу предложения и спроса рабочей силы, более обоснованный выбор людьми профессии в соответствии с их желаниями и способностями. Рассмотрим вопросы регулирования рынка труда более подробно.

1.4. РЕГУЛИРОВАНИЕ РЫНКА ТРУДА

Несоответствие спроса и предложения рабочей силы может быть вызвано несоответствием:

- территориального размещения свободных рабочих мест (вакантных должностей) и незанятой части экономически активного населения;
- характеристик рабочих мест (по содержанию труда, уровню оплаты труда, условиям труда и т.п.) и возросших запросов незанятой части экономически активного населения;
- профессионально-квалификационного состава рабочих требованиям к их профессиональному и квалификационному уровню, предъявляемым рабочим местом.

Менять ситуацию на рынке труда в нужную сторону, т.е. регулировать его, можно, воздействуя на отдельные факторы. Но необходимо ли вообще регулирование и не положиться ли лучше на саморегулирование, в определенной мере свойственное рыночной системе? Однако известно, что рыночный механизм не безупречен. Сам по себе он не обеспечивает "полной, продуктивной и свободно избранной занятости", как того требует Закон о занятости населения России. Неорганизованный рынок труда не в

состоянии своевременно приспособить структуру рабочей силы к изменяющемуся спросу на нее или обеспечит это с большими социальными издержками.

Цель может быть достигнута при направленном воздействии на рыночный механизм, осуществляемом через совокупность взаимосвязанных мер экономического, правового, организационного характера, призванных изменить ситуацию на рынке труда, обеспечить нормальное его функционирование, снять или предупредить возникновение социального напряжения.

Чисто конкурентные (основанные на свободной конкуренции) и чисто регулируемые рынки труда существуют лишь в теоретических моделях. В различных странах реально существующие рынки находятся между этими двумя крайностями, сдвигаясь в ту или иную сторону в зависимости от действующей экономической системы, а на разных предприятиях - в зависимости от стиля руководства (демократического или авторитарного).

Регулирующее воздействие носит различный характер: защитный (особенно для отдельных слоев населения), поощрительный (для администрации, населения), ограничительный, директивный, контрольный, организационный и т.д. Объектом регулирования служит поведение как собственников рабочей силы, так и работодателей. Целенаправленное регулирование процессов на рынке труда требует внесения соответствующих корректировок в законодательные акты, в инвестиционную, ценовую, финансово-кредитную, демографическую и социальную политику, учета региональных особенностей развития общественного производства. Следовательно, регулирование рынка труда - это взаимоувязанная работа государства (правительства), территориальных органов управления, объединения предпринимателей и руководства предприятий.

Есть два типа регулирования рынка труда:

пассивное, когда объектом внимания становится рабочая сила, уже попавшая на рынок труда и активно ищущая применения, т.е. мероприятия касаются в основном безработных и направлены на их скорейшее трудоустройство, а в необходимых случаях - на переподготовку;

активное, направленное на предупреждение безработицы, вытеснения рабочей силы с предприятия на рынок труда, на переход населения из категории экономически неактивного в категорию экономически активного, т.е. меры воздействия в этом случае носят во многом упреждающий характер.

Регулирующая функция государства осуществляется через:

- пересмотр важнейших норм государственного, трудового и административного права, регулирующих наем и увольнение, рабочее время, охрану и условия труда, формы трудоустройства и т.п.;
- установление минимума заработной платы;
- социальную защиту малоимущих слоев населения, высвобождаемых работников;
- контроль за уровнем безработицы;
- организацию системы подготовки и переподготовки населения;
- федеральную программу занятости и т.д.

Непосредственно регулирование рынка труда осуществляется через такие государственные структуры, как федеральная служба занятости, министерство труда, федеральная миграционная служба и пр.

Ведущая роль здесь принадлежит Федеральной службе занятости, функции которой были определены Верховным Советом Российской Федерации [5]. По наиболее важным вопросам принимаются правительственные решения. Например, в целях реализации Закона о занятости населения и предупреждения массового высвобождения рабочей силы издано постановление, где содержатся критерии массового высвобождения работников, перечень мероприятий по содействию занятости населения, основные

принципы взаимодействия работников, работодателей, профсоюзов и органов исполнительной власти по организации занятости населения, требования к предоставлению предприятиями и организациями в территориальные службы занятости населения информации о сроках массового высвобождения работников, объемах высвобождения, сведений о каждом высвобожденном работнике [6].

Большую роль в регулировании ситуации на региональном рынке труда играют местные органы управления. Администрация области (города) совместно с региональной службой занятости как представителем федеральной службы заботятся о выработке региональной программы занятости, формировании финансово-кредитного механизма влияния на количество рабочих мест, формировании миграционной политики, организации общественных работ и т.д.

Повышению спроса на рабочую силу способствуют такие меры, как:

- * развитие производительных сил, инвестиции в развитие региона;
- * развитие новых форм хозяйствования;
- * разрешение нестандартных форм занятости;
- * организация общественных работ;
- * стимулирование развития производства как следствие мер по повышению покупательной способности населения;
- * субсидирование занятости (особенно слаботзащищенных групп населения: молодежи, инвалидов, матерей-одиночек и т.п. в связи с их низкой конкурентоспособностью на рынке труда);
- * льготное кредитование и финансирование создания новых рабочих мест на предприятиях, а также предприятий, активно включившихся в выполнение территориальной программы занятости;
- * снижение бюджетных выплат и взносов на социальное страхование за временных и частично занятых работников и др.

Снижение спроса на рабочую силу связано с реализацией мероприятий, направленных на сдерживание размещения на данной территории производительных сил и создания новых рабочих мест, с более жесткой кредитной политикой, дополнительными налогами за использование трудовых ресурсов и т.д.

Увеличению предложения рабочей силы содействуют такие мероприятия, как

- изменения трудового законодательства, расширяющие возможности трудоустройства;
- расширение масштабов профессионального обучения, переобучения кадров и повышения квалификации;
- миграционная политика по привлечению рабочей силы в регион;
- информирование населения о наличии вакантных рабочих мест и организация соответствующей рекламы;
- разработка специальных программ, повышающих конкурентоспособность отдельных групп населения.

А к мероприятиям, нацеленным на снижение предложения рабочей силы, относятся:

- миграционная политика в регионе;
- сокращение рабочего времени, -разрешение неполной занятости;
- увеличение срока обучения с отрывом от производства и рост численности обучаемых по данной форме;
- увеличение пособий и сроков отпуска женщин по уходу за детьми;
- повышение пенсий, поощрение досрочного выхода на пенсию;
- интеграция в международный рынок труда и содействие выезду рабочей силы на работу за рубеж и др.

Как видим, среди мер, используемых правительством и местными органами управления в регулировании рынка труда, названы финансовая помощь и выделение кредитов предприятиям (организациям) и даже целым отраслям, оказавшимся в

сложном экономическом положении. Однако здесь необходимо учитывать и негативные последствия такого рода шагов. Инвестиционная политика, направленная на искусственное сдерживание безработицы, может привести к наращиванию инвестиционных процессов, падению объемов производства и производительности труда и как следствие - к хронической безработице, дальнейшему обострению социальных проблем, что ставит под сомнение сами экономические реформы.

Следовательно, инвестиционная политика государства должна быть рациональной, а подход к приватизации государственных предприятий и привлечению иностранных инвестиций - взвешенным.

Нормально функционирующий рынок труда предполагает наличие механизма, обеспечивающего полное возмещение затрат на расширенное воспроизводство рабочей силы и устранение необоснованных региональных различий в уровне жизни, создание условий, позволяющих государственным предприятиям выдержать конкурентную борьбу за квалифицированную рабочую силу с предприятиями других форм собственности.

Применительно к локальным рынкам труда (отраслевым, профессиональным) методы решения проблемы сбалансирования предложения и спроса на рабочую силу имеют свою специфику.

Для управления процессами, происходящими на рынке труда, необходимо знать его количественные характеристики, иметь систему показателей, позволяющую оценить "наполнение" рынка на определенный момент времени и описать его в динамике с учетом всех изменений.

Прежде всего необходимы данные о

- численности непосредственных участников рынка труда на определенную дату и средней за период;
- количестве лиц, побывавших среди участников рынка труда за период;
- времени пребывания в категории безработных и распределении последних по срокам и т.п.

Источником информации о рынке труда служат разрабатываемые органами статистики балансы трудовых ресурсов, отчетность предприятий и организаций о предполагаемом и фактическом высвобождении работников, сведения службы занятости о численности зарегистрированных безработных, различного рода единовременные обследования и т.д.

К сожалению, целостной картины "наполнения" рынка труда, точной количественной и качественной его характеристики получить пока не удастся, что затрудняет оценку текущей ситуации и, следовательно, эффективное управление занятостью населения. Особенно сложен сбор информации об участниках рынка труда, которые трудоустроились самостоятельно. Их численность рассчитывается приблизительно, с использованием косвенных методов. Сведения же, которыми располагают службы занятости, отражают лишь тех, кто обратился к ним в поисках работы, и не учитывают тех, кто ищет работу самостоятельно, а последние составляют примерно две трети от общего количества трудоустраивающихся.

1.5. РОЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ В РЕГУЛИРОВАНИИ СИТУАЦИИ НА РЫНКЕ ТРУДА

Внутренний рынок труда предприятия тесно связан с внешним по отношению к нему - с территориальным рынком труда. Предприятие выступает на территориальном рынке труда в двух ролях. Во-первых, как покупатель рабочей силы, поскольку предприятие, располагая рабочими местами, определяет спрос на рабочую силу. К тому же на предприятии, где осуществляется процесс непосредственного потребления рабочей силы, реализуется рыночный механизм в части обеспечения соответствия цены рабочей силы и стоимости затратам на ее воспроизводство. Во-вторых, предприятие

выступает в качестве поставщика на территориальный рынок труда излишней рабочей силы или рабочей силы, не соответствующей по своим качественным характеристикам требованиям производства.

Вполне естественно, что управленческие решения, направленные на удовлетворение текущей и перспективной потребности в рабочей силе, должны увязываться с возможностями предложения рабочей силы в регионе.

Поскольку занятость персонала, условия его найма на работу, возможности профессионального и должностного продвижения во многом определяются изменяющейся конъюнктурой на товарном рынке, предприятиям необходимо проводить маркетинговые исследования на рынке товаров и услуг. От этого зависит качество прогноза в отношении спроса на продукцию, а следовательно, ее производства и потребности в рабочей силе.

Кроме того, необходимо учитывать ситуацию на внешнем рынке труда. Увеличение спроса на работников той или иной профессиональной или квалификационной группы вынуждает работодателей предпринимать усилия по сдерживанию оттока с предприятия работников, решившихся пойти на этот шаг из-за возможности получить в другом месте большее вознаграждение за свой труд или дополнительные льготы и услуги.

Наличие на рынке труда избытка рабочей силы по той или иной профессии создает условия для ужесточения требований со стороны работодателей к нанятой рабочей силе в отношении качества продукции, производительности труда и трудовой дисциплины, уровня профессиональной компетенции и других качеств, принятия решений об увольнении одних и найме на их место других работников.

Реакция работодателей на рыночную ситуацию сказывается и на уровне оплаты труда, вызывая порой существенные изменения в дифференциации уровня заработной платы по профессиям и категориям персонала. Рыночный уровень заработной платы складывается под воздействием интересов работодателя (спрос) и работника (предложение труда).

Трудообеспеченность предприятия рабочей силой во многом зависит от демографической ситуации, половозрастной структуры населения и численности трудовых ресурсов, системы подготовки кадров и других условий в значительной степени регионального характера.

Внутренний рынок труда на предприятии более управляем, он не подвержен спонтанным колебаниям, которые характерны для территориального. Регулирование соотношения спроса и предложения рабочей силы здесь осуществляется чаще всего целенаправленно, а отнюдь не с помощью свободной конкуренции. Управлению подвергаются как спрос, так и предложение труда со стороны собственной рабочей силы. На расширение предложения оказывают влияние такие действия администрации, как:

- * заполнение вакантных рабочих мест путем перемещения собственных работников;
- * поощрение освоения работниками других профессий;
- * учет личных интересов работников, поощрение администрацией, конечно в разумных пределах, внутривозвратской текучести (смена рабочих мест и структурных подразделений предприятия по инициативе самих работников).

На предприятии может быть задействован плановый механизм движения кадров.

Например, старшие по должности вакансии могут заполняться собственными работниками путем должностного продвижения в порядке планирования карьеры.

Поскольку подбор соответствующей рабочей силы осуществляется применительно к складывающейся структуре рабочих мест, предприятие вынуждено следить прежде всего за изменением спроса на нее со стороны собственных структурных подразделений (цехов, отделов) в связи с изменением объема производства или в

связи с реорганизацией структуры управления предприятием, изменением ассортимента выпускаемой продукции, внедрением новой техники и технологии, организации производства и труда.

Особенно сильно меняется конъюнктура спроса на собственную рабочую силу предприятия в условиях больших преобразований, когда одно производство закрывается, а вместо него начинает развиваться другое, или при реализации трудосберегающей политики, когда предпочтение отдается фактическому или же относительному высвобождению рабочей силы и когда благодаря росту производительности труда выпуск продукции увеличивается при той же численности (либо при сокращении численности объем продукции не меняется).

В качестве средств, используемых для регулирования факторов, влияющих на спрос и предложение, выступают правила, разработанные администрацией в отношении системы оплаты труда, подготовки кадров, степени ориентированности ее на особенности рабочих мест, свои правила продвижения и квалификационного роста. Кроме того, на предприятиях действуют свои обычаи, неписаные нормы трудовых отношений, своя трудовая мораль. Оказывает влияние и стиль управления, который варьирует от жесткого административно-командного до высокодемократичного, особенно в части подбора кадров руководителей. Поэтому при появлении вакантного рабочего места варианты его заполнения могут колебаться в широком диапазоне: от прямого назначения руководителем того, кого он посчитает нужным, до объявления открытого конкурса для всех желающих занять данное рабочее место с последующим отбором лучшего.

Переливы собственной рабочей силы из одного подразделения в другое часто связаны не только с собственной инициативой работников, но и с состязательностью руководителей различных подразделений за квалифицированную рабочую силу. Естественно, этот процесс должен контролироваться со стороны руководства предприятия самого высокого ранга.

Большое значение имеет пространственное расположение рынка рабочей силы. Необходимая рабочая сила может проживать слишком далеко от предприятия. В условиях слабой мобильности рабочей силы из-за трудности смены жилья, наличия транспортных проблем вряд ли можно рассчитывать на успешность привлечения ее на работу. При относительно компактном ее проживании положение можно поправить, организовав доставку таких работников транспортом фирмы (предприятия).

Таким образом, решение проблемы занятости населения в регионе в значительной степени зависит от предприятий (организаций, фирм), так как именно здесь формируется спрос на рабочую силу и происходит создание новых рабочих мест. Воздействие на работника с целью приспособления его к потребностям производства и обеспечения его эффективного функционирования осуществляется через требования к качеству рабочей силы, к ее квалификации, через мотивацию к труду, активное подключение работника к профессиональной мобильности и т.д.

Только будучи правильно организованным, процесс потребления рабочей силы обеспечивает полное использование трудового потенциала работника, его возможностей, заложенных в образовании, специальной подготовке, в его личных качествах.

Предприятие должно приспосабливаться к изменениям рыночной конъюнктуры, проявлять в отношении найма и использования нанятой рабочей силы большую гибкость. В этих условиях большое значение начинает приобретать управление персоналом (нанятой рабочей силой) как составная часть системы управления предприятием (фирмой). Происходят существенные изменения в кадровой политике и стратегии ее реализации.

Прежде всего это касается выбора источника удовлетворения потребности в рабочей

силе, более эффективного регулирования спроса и предложения рабочей силы внутри предприятия с целью их лучшего согласования, привлечения работников со стороны, в наибольшей степени отвечающих требованиям производства, за счет не только более высокой оплаты, но и укрепления имиджа предприятия, обеспечения более рационального использования экономических и социальных факторов повышения эффективности производства.

ГЛАВА 2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1. Управление персоналом: понятие и подходы

2.2. Сущность и задачи управления

2.3. Методология управления персоналом

2.4. Технология управления

2.5. Информационное обеспечение

2.6. Кадровая служба предприятия

2.1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: ПОНЯТИЕ И ПОДХОДЫ

Предприятие (организация, фирма), будучи целостной производственно-хозяйственной системой, тем не менее может быть представлено как совокупность составляющих ее элементов (подсистем), естественно взаимосвязанных (взаимодействующих) друг с другом. Количество таких подсистем может быть разным и зависит от заложенной при декомпозиции концепции.

Так, одни авторы в качестве подсистем выделяют техническую, административную (управленческую) и человеческую, или личностно-культурную [1]. Другие в управлении производством (предприятием) выделяют две части: управление деятельностью и управление людьми [2]. Управление деятельностью складывается из планирования деятельности, постановки производственных задач, создания системы измерения производимой работы, контроля за выполнением заданий. Управление людьми включает обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, кадровую политику, обучение, информирование, мотивацию работников и другие важные составные части работы руководителя как менеджера.

Можно встретить в литературе и другие варианты структурирования производственно-хозяйственной системы. Однако обращает на себя внимание то обстоятельство, что практически всегда выделяется кадровая составляющая как составная часть системы управления, что не является случайным. Важнейшей областью деятельности любого предприятия (организации, фирмы) была и остается трудообеспеченность: привлечение рабочей силы, необходимая ее подготовка, создание условий для рационального использования.

Производственная система, ее вещественная и личностная составляющие находятся под воздействием многих факторов. Изменяются техника и технология, которые определяют требования к рабочей силе, направленность ее специальной подготовки, уровень квалификации и т.д. Состав рабочей силы изменяется под действием как объективных, так и субъективных факторов (например, происходит смена состава работников под влиянием текучести кадров, естественный и непрерывный процесс квалификационного роста, меняются мотивационные посылки в отношении к труду и т.д.). Возникает необходимость в постоянном управленческом воздействии на структуру рабочих мест, на численность и состав работников.

Специфический вид управленческой деятельности, объектом которой является коллектив работников - персонал, получил название управления персоналом (кадрами) В последние годы в научной литературе и практике широко используются и другие

понятия: управление трудовыми ресурсами, управление трудом, управление кадрами, управление человеческими ресурсами, управление человеческим фактором, кадровая политика, кадровая работа и др., так или иначе относящиеся к трудовой деятельности человека, управлению его поведением на производстве.

Большой разницей вносит и переводная литература с ее различной терминологией, свойственной различным школам управления. Наиболее часто встречаются такие термины, как:

personnel administration - управление кадрами (набор, контроль, расстановка, подготовка, использование людских ресурсов предприятия), отношения между административным персоналом и подчиненными; "человеческие отношения" в промышленности;

personnel management - руководство кадрами (включая подбор, подготовку, условия труда, оплату, вопросы техники безопасности); трудовые отношения; взаимоотношения администрации с индивидуальными работниками;

personnel relations - управление кадрами и т.д.

Как часто бывает, при попытке дать определение и раскрыть содержание того или иного понятия авторы акцентируют внимание на наиболее важной, по их мнению, стороне, задачах, формах проявления и т.д. Так, говоря об управлении трудовыми ресурсами, имеют в виду часть населения, относящуюся к данной категории, которая подвергается планомерному воздействию и регулированию со стороны общества на стадии формирования, распределения и использования в территориальном разрезе.

Понятие "управление трудом" относится чаще всего к определенной территории или предприятию и охватывает вопросы эффективного использования задействованной рабочей силы, т.е. мероприятия по повышению эффективности живого труда, связанные с техническим прогрессом (повышение вооруженности труда и, следовательно, его производительности, снижение потребности в рабочей силе), со сберегающей политикой (активное использование имеющихся резервов роста производительности труда, воздействие на те или иные факторы рационального использования рабочего времени, формирования и использования трудового потенциала и т.д.). Понятие "управление трудом" является составной частью более широкого понятия - "экономика труда".

Для нас интерес представляет понятие "управление персоналом (кадрами)", причем термины "кадры" и "персонал" мы употребляем как синонимы, хотя в ряде стран (например во Франции) к кадрам традиционно относят инженерно-технический или руководящий состав предприятия: управляющие высшего и среднего звена, специалисты, имеющие высшую профессиональную подготовку.

Понятие "управление персоналом (кадрами)" по смыслу близко к понятию "управление человеческими ресурсами". И в том и в другом случае объект управленческого воздействия один и тот же, разница в специфическом подходе к работнику, к его рабочей силе как ресурсу.

Не случайно концепция управления персоналом несколько лет назад стала логически перерастать в концепцию управления человеческими ресурсами как составной частью производственных ресурсов (наряду с финансовыми, материальными, технологическими). А это значит, что сообразуясь со стратегией развития, предприятие как производственно-хозяйственная система может либо увеличивать человеческие ресурсы (экстенсивный путь), либо (при необходимости) сокращать, ориентируясь на более рациональное использование оставшейся части (интенсивный путь).

Ориентация на управление человеческими ресурсами меняет задачи управления, функции и структуру соответствующих служб на предприятии. Так, одной из важнейших функций управления персоналом в связи с возросшей ролью человеческого фактора в современном производстве становится развитие персонала, а не просто приведение его

численного состава в соответствие с наличием рабочих мест.

Задача развития персонала, необходимость оценки целесообразности инвестиций предприятия в собственную рабочую силу требуют, естественно, иного подхода к принятию управленческих решений.

Это стало аргументом для некоторых ученых при выделении управления человеческими ресурсами в особое направление менеджмента, когда акцентируется внимание на стратегических аспектах решения проблемы трудоустроенности предприятия, на социальном развитии кадров, в то время как "управление персоналом" рассматривается ими как текущая оперативная работа с кадрами [3].

В этом отношении к понятию "управление персоналом (кадрами)" приближается понятие "управление человеческим фактором", означающее целенаправленное воздействие на человека как носителя способности к труду с целью получения большего результата от его деятельности, большей гуманизации осуществляемых на предприятии мероприятий технического прогресса как условия лучшего использования техники, ориентации организации производства и труда на возможности человека, его интересы.

Практика показывает, что в управлении кадрами как составной части менеджмента на предприятии имеются два крайних подхода - технократический и гуманистический.

При технократическом подходе управленческие решения подчинены прежде всего интересам производства (максимизация выпуска продукции, выполнение плана и т.п.): численность и состав работников определяются исходя из применяемой техники, технологического и операционного разделения труда, заданного ритма производства, внутрипроизводственной кооперации труда и т.д. Таким образом, управление кадрами как бы поглощается процессом управления производством и сводится к подбору кадров с соответствующими профессионально-квалификационными характеристиками и их расстановке исходя из задач организации производства и труда.

Гуманистический подход к управлению кадрами подразумевает создание таких условий труда и такое его содержание, которые позволили бы снизить степень отчуждения работника от его трудовой деятельности и от других работников. Поэтому, согласно данной концепции, функционирование производства, а главное - его результативность (эффективность) во многом зависят уже не только от соответствия численности и профессионально-квалификационного состава рабочей силы требованиям техники и технологии, но и от уровня мотивации работников, степени учета их интересов и т.д., что требует большего внимания к учету интересов работника как личности: повышения содержательности труда, улучшения условий труда, реализации личностных устремлений человека, его представлений о месте работы среди жизненных целей и т.д.

При таком подходе "управление персоналом" трактуется более широко. Управленческие решения выходят за пределы чисто экономических положений и базируются на положениях социологии, физиологии и психологии труда.

Развитие концепции управления персоналом шло по пути преодоления технократического подхода к человеку как к машине, подключения его мотивационных ресурсов, социально-психологических факторов роста производительности труда и эффективности производства, большего учета интересов работника как личности. Управление персоналом переняло основополагающие принципы теории научного управления, такие как использование научного анализа для определения способов выполнения задач, отбор работников, лучше подходящих для выполнения работы, обеспечение соответствующего обучения работников, систематическое и правильное использование материального стимулирования и др.

Особенно большой вклад внесла школа "человеческих отношений", становление которой связано с теорией мотивации Э.Мэйо. Разработанные ею принципы управления

людьми провозглашали учет желаний и ожиданий людей, межличностных отношений. На сочетании рациональности организации с удовлетворенностью работника своей деятельностью делали акцент и более поздние школы научного управления [4]. Эти требования нашли свое воплощение в поведенческой концепции управления, ориентированной на использование различных методов мотивации: управление по целям, обогащение труда, участие работников в управлении (партиципативное управление).

Все большая ориентация управления на социальную сторону, на интересы работника меняла задачи и приоритеты в управлении кадрами предприятия, требуя увязки принимаемых решений не только с интересами производства, но и с интересами его социальной составляющей - коллектива предприятия.

На смену широко распространенной практике работы с кадрами, ориентированной на потребление рабочей силы в условиях стабильной занятости, а также жестких организационных структур, приходят новые модели управления [5], предусматривающие:

- создание условий для расширения знаний, повышения квалификации, непрерывного самосовершенствования;
- использование "пакетов" мотивационных программ при расширении полномочий работников в принятии хозяйственных решений;
- формирование новых моральных ценностей, разделяемых всем персоналом фирмы;
- гибкое и адаптивное использование "человеческих ресурсов", повышение творческой и организаторской активности персонала, формирование гуманизированной организационной культуры.

Таким образом, новая идеология управления кадрами во многом базируется на мотивации работника. Отношение работника к труду формируется под влиянием устремлений, жизненных целей, возможности самовыражения и самореализации, содержания труда. Отсюда основными факторами мотивации к труду являются:

- признание в труде;
- достижения в труде;
- содержание труда;
- ответственность и самостоятельность;
- возможность профессионального продвижения;
- возможность развития личности работника.

Большое значение имеют гарантия занятости, условия труда, уровень оплаты, характер межличностных отношений в коллективе работников и т.п. Поэтому принципиально новые подходы к управлению кадрами в значительной степени связаны с концепцией качества трудовой жизни.

Эта концепция логически вытекает из трудовых теорий: человеческих отношений, человеческого капитала, гуманизации труда, производственной демократии и др. Концепция получила распространение в практике ведущих капиталистических государств начиная с 70-х годов. Отметим ее основополагающие принципы [6]:

- надлежащее справедливое вознаграждение за труд;
- безопасные и здоровые условия труда;
- непосредственная возможность для работника использовать и развивать свои способности, удовлетворять потребности в самореализации и самовыражении;
- возможность профессионального роста и уверенность в будущем;
- хорошие взаимоотношения в трудовом коллективе на предприятии, правовая защищенность работника на предприятии;
- достойное место работы в жизни человека;
- общественная полезность работы.

Рассматривая свою работу с позиций перечисленных составляющих качества трудовой

жизни, работник оценивает имеющиеся у него возможности раскрыть свой потенциал как всю совокупность имеющихся у него знаний, опыта, интеллектуальных, творческих и организаторских способностей. При положительном результате такой оценки формируется мотивационный настрой на высокопроизводительный труд и стабильную работу на предприятии.

Как видим, новые подходы к управлению кадрами ориентируются не только на решение текущих вопросов, оперативные изменения в расстановке кадров, но и на формирование мотивации работников, основанной на долговременных производственно-хозяйственных отношениях, на планировании повышения качества трудовой жизни работника и коллектива в целом как одной из главных задач повышения конкурентоспособности предприятия и как возможности своего развития.

2.2. СУЩНОСТЬ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ

Ясно, что управление производством осуществляется через человека: через людей вносятся определенные коррективы в техническую, технологическую и организационную стороны процесса производства. Но и сами работники являются объектом управления. Это касается прежде всего количества и качества рабочей силы, формирования трудового потенциала, его развития и использования, мотивации трудового поведения, трудовых и личностных отношений и т.д.

И чтобы раскрыть содержание этого специфического вида управленческой деятельности, уточним сначала, что является объектом и субъектом управления. Объект управления - это отдельный работник, а также некая их совокупность, выступающая как трудовой коллектив. Совокупность работников может включать как весь персонал предприятия (организации, фирмы), на который распространяются управленческие решения общего характера, так и персонал структурного подразделения (отдела, цеха) или производственной ячейки (бригады).

Отличительная особенность группы работников как объекта управления состоит в определенной взаимоувязке деятельности работников благодаря общим целям, что и характеризует их как коллектив.

В качестве субъектов управления персоналом выступают группа специалистов, выполняющих соответствующие функции в качестве работников кадровой службы, а также руководители всех уровней, выполняющие функцию управления по отношению к своим подчиненным.

В литературе можно встретить примеры различного толкования понятия "управление персоналом". Одни авторы в определении оперируют целью и методами, с помощью которых можно этой цели достигнуть, т.е. акцентируют внимание читателя на организационной стороне управления. Другие в определении делают упор на содержательную часть, отражающую функциональную сторону управления. Типичным примером первого подхода может служить определение, данное В. П. Галенко:

"Управление персоналом - это комплекс взаимосвязанных экономических, организационных и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий" [7].

Другой подход отражен в определении управления персоналом, принятом в немецкой школе менеджмента: "Управление персоналом (менеджмент персонала, экономика персонала) - область деятельности, важнейшими элементами которой являются определение потребности в персонале, привлечение персонала (вербовка и отбор персонала), задействование в работе, высвобождение, развитие, контроллинг персонала, а также структурирование работ, политика вознаграждений и социальных услуг, политика участия в успехе, управление затратами на персонал и руководство сотрудниками" [8].

Таким образом, главное, что составляет сущность управления персоналом, - это

системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников.

Несмотря на многообразие определений управления персоналом, мало чем отличающихся друг от друга по своей сущности, имеются и такие, которые свидетельствуют, что данное понятие не получило четкого толкования. Например, отмечается, что управление персоналом связано с изучением человеческих ресурсов в управлении, т.е. касается непосредственно кадрового потенциала управления, когда сам персонал управления рассматривается как некий объект управленческих решений [9]. С такой подменой объектов управления (персонал предприятия на персонал управления предприятием) вряд ли можно согласиться.

СОДЕРЖАТЕЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Существо любой деятельности может быть охарактеризовано конкретным перечнем составляющих ее работ или ее составными элементами. Содержание управления персоналом составляют:

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг;
- формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка);
- кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров);
- система общей и профессиональной подготовки кадров;
- адаптация работников на предприятии;
- оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности;
- оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия;
- система развития кадров (подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры);
- межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями;
- деятельность многофункциональной кадровой службы как органа, ответственного за обеспечение предприятия рабочей силой и за надежную социальную защиту работника.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

Целями управления персоналом предприятия (организации) являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях;
 - повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
 - обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.
- Успешное выполнение поставленных целей требует решения таких задач, как:
- обеспечение потребности предприятия в рабочей силе в необходимых объемах и требуемой квалификации;
 - достижение обоснованного соотношения между организационно-технической структурой производственного потенциала и структурой трудового потенциала;
 - полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом;
 - обеспечение условий для высокопроизводительного труда, высокого уровня его

организованности, мотивированности, самодисциплины, выработка у работника привычки к взаимодействию и сотрудничеству;

- закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала);

- обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности

профессионально-квалификационного и должностного продвижения и т.п.;

- согласование производственной и социальных задач (балансирование интересов предприятия и интересов работников, экономической и социальной эффективности);

- повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.

Эффективность управления персоналом, наиболее полная реализация поставленных целей во многом зависят от выбора вариантов построения самой системы управления персоналом предприятия, познания механизма его функционирования, выбора наиболее оптимальных технологий и методов работы с людьми.

2.3. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК СИСТЕМА

Управление в кибернетическом понимании представляет собой, как известно, целенаправленное воздействие на систему и ее элементы для сохранения структуры и состояния системы или перевода ее в другое состояние в соответствии с целью функционирования и развития этой системы.

Целями регулирования в общем виде являются обеспечение, поддержание и предупреждение тех или иных последствий в зависимости от конкретного характера проявлений со стороны объекта управления.

Трудовой коллектив представляет собой некую систему "Кадры", состоящую конструктивно из элементов, находящихся во взаимосвязи. Она имеет свою внутреннюю структуру, поскольку работники различаются по выполняемым функциям, категориям, профессиям и по многим другим характеристикам: демографическим (пол, возраст), экономическим (стаж, подготовка, мотивация), социально-психологическим (дисциплина, способность к взаимодействию) и др. Сама по себе система представляется достаточно сложной, так как для нее характерно множество связей между элементами как по горизонтали (между работниками), так и по вертикали (между структурными подразделениями, органами Управления и т.п.).

В основе управления персоналом лежит определение траектории развития системы "Кадры" и регулирование ее поведения в динамике в соответствии с развитием внешнего окружения, внутренних противоречий, задач предприятия (организации, фирмы) как производственно-хозяйственной системы.

Применительно к персоналу предприятия управление означает разработку и реализацию управленческого воздействия на совокупность характеристик трудового потенциала работника и коллектива с целью приведения их в соответствие как с текущими задачами функционирования предприятия, так и со стратегией его развития, необходимостью полного использования возможностей, связанных с ролью человеческого фактора в современном производстве. Поэтому управленческие решения направлены не только на отдельных работников как элементы системы "Кадры", но и на поддержание производственных взаимосвязей между ними, на саму структуру системы, ее пропорции, на поведение системы в целом, ее развитие.

Состояние системы "Кадры" определяется как собственными целями, так и целями производства. Рабочая сила, занятая на предприятии, должна соответствовать вещественному фактору производства (применяемой технике, технологии,

обусловленной ими организации производства и труда). И так, с одной стороны, имеются рабочие места с их требованиями к работникам в отношении квалификации, подготовки, личных качеств, с другой - имеются рабочие с различными качествами, профессиональной подготовкой, квалификацией. Управление персоналом предполагает воздействие на обе стороны с целью обеспечить требуемое соответствие. Это сложная задача, так как меняются и требования к работникам, и сам персонал предприятия.

Управление идет по следующим направлениям:

- изменение численности работников и форм занятости;
- изменение структуры персонала;
- изменение мотивации персонала и т.д.

Для этого используются различные методы, имеющие отношение к технологии работы с кадрами: подбор, наем, требования при найме, обучение и продвижение, оценка и оплата труда и т.п.

Стабильное функционирование системы, ее надежность во многом зависят от оперативности отклика на возникающие нарушения ("сбои") в системе. Оценка состояния системы, ее

изменение под действием любого принятого управленческого решения требуют как раз учета этих связей, упреждения негативных откликов на разных уровнях. А поскольку оперативно обеспечить такой отклик трудно, необходимо ориентироваться на методы управления, обеспечивающие или поощряющие ее самоорганизацию. Вместе с тем следует учитывать и такую особенность системы "Кадры": реакция на ситуацию, возникающую под влиянием внутренних и внешних факторов, часто не бывает немедленной, даже оперативно принятые меры могут сказаться лишь через определенное время (временной лаг).

ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ

Механизм управления представляет собой систему органов управления, средств и методов, направленных на удовлетворение потребности предприятия в рабочей силе требуемого количества, качества и к определенному времени. Цели управления достигаются путем реализации определенных принципов и методов.

Принципы, трактуемые в теории управления как устойчивые правила сознательной деятельности людей в процессе управления, обусловлены действием объективных законов. Методы выступают как способы реализации принципов.

Принципы в общем виде представляют собой исходные положения теории, учения, науки. В ходе накопления эмпирической информации о целесообразной деятельности людей, ее изучения анализа и обобщения шел отбор всего того положительного, что легло в основу принципов и правил поведения, действия, труда, управления, создания условий, обеспечивающих эффективную деятельность отдельных людей и трудовых коллективов.

Принципы, положенные в основу эффективного управления персоналом, достаточно многообразны. Они носят многоуровневый характер (общие, частные, специальные, отдельные) и распространяются на разные сферы деятельности (управление трудом в масштабах всего общества, отрасли, предприятия, отдельного работника). В числе общих принципов как инструментов управления персоналом выделяются: научность, плановость, комплексность (системность), непрерывность, нормативность, экономичность, заинтересованность, ответственность и т.п.

К частным принципам относятся соответствие функций управления целям производства; индивидуализация работы с кадрами (индивидуализация подбора кадров, учет пожеланий конкретного работника, индивидуализация при высвобождении, продвижении, оплата по результатам труда и т.п.); демократизация работы с кадрами (с учетом коллективного мнения работников при приеме важнейших кадровых решений, конкурсное замещение вакантных должностей, демократичность в методах управления

и стиле руководства и т.п.); информатизация кадровой работы, обеспечение ее уровня, достаточного для принятия обоснованных решений; подбор кадров для первичного производственного коллектива с учетом психологической совместимости и др.

Аналогичное положение и с методами, используемыми в управлении персоналом. Среди них есть общие, широко применяемые в управлении другими объектами (производством, народным хозяйством в целом): административные, экономические, социальные - и большое количество конкретных, частных методов. Так, административные методы, для которых характерно прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления, включают:

организационно-стабилизирующие (законы, уставы, правила, инструкции, положения и др.), распорядительные (приказы, распоряжения), дисциплинарные (установление и реализация форм ответственности).

Экономические методы - это целая система мотивов и стимулов, побуждающих всех работников плодотворно трудиться на общее благо.

Социальные методы связаны с социальными отношениями, с моральным, психологическим воздействием. С их помощью активизируются гражданские и патриотические чувства, регулируются ценностные ориентации людей через мотивацию, нормы поведения, создание социально-психологического климата, моральное стимулирование, социальное планирование и социальную политику на предприятии (в организации).

Управление персоналом должно основываться на принципах системного подхода и программно-целевого управления.

Построение управления персоналом на принципах системного подхода и анализа означает охват всего кадрового состава предприятия, увязку конкретных решений в пределах подсистемы с учетом влияния их на всю систему в целом, анализ и принятие решений в отношении кадров с учетом внешней и внутренней среды, всей полноты взаимосвязей.

Необходимость комплексного, программно-целевого по своему характеру подхода обусловлена тем, что отдельные виды деятельности в рамках управления персоналом осуществляются не сами по себе, а во взаимосвязи с целями управления.

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Формирование системы управления персоналом предполагает прежде всего построение "дерева целей", причем целей работников и целей администрации, обеспечение их наименьшей противоречивости, выявление роли и места управления персоналом в обеспечении главных целей предприятия (организации, фирмы).

Далее решаются вопросы, касающиеся организационной структуры службы управления персоналом, - выявление структурных звеньев службы, формулирование их целевых задач и функций, построение структуры управления персоналом в зависимости от особенностей предприятия и сложившейся на ней структуры управления, вопросы о взаимосвязи структурных подразделений службы управления персоналом между собой и с другими управленческими структурами предприятия.

На следующем этапе в зависимости от организационно-структурного построения службы управления персоналом прорабатываются вопросы информационного обеспечения управленческих решений - содержание, пути движения и носители информации. Управление персоналом основывается на использовании целого комплекса правовых документов, среди которых наиболее важное место занимает КЗоТ. Кроме того, применяется целый комплекс норм и нормативов (численности, обслуживания, времени и т.п.), общепринятых процедур работы с документами.

В управлении персоналом как процессе выделяется несколько частных процессов:

* планирование - определение целей управления, средств их достижения,

моделирование и прогнозирование объекта управления;

* организация - работа по комплектованию кадров: профориентация, профотбор, привлечение рабочей силы, наем, расстановка по рабочим местам, профессиональная подготовка, совершенствование организации труда, улучшение условий труда и т.д.;

* регулирование - межцеховое, межпрофессиональное и квалификационное движение рабочей силы, изменение численности персонала, уровня заработной платы и т.д.;

* контроль - контроль численности, рациональности использования, соответствия занимаемой должности, исполнения кадровых приказов и т.д.;

* учет - получение информации об изменении состава кадров, ведение государственной и внутренней отчетности по кадрам и т.д.

Управление можно рассматривать и как процесс принятия решений. В этом случае управление представляет собой совокупность последовательно выполняемых работ: изучение ситуации, само принятие решения, контроль за исполнением решения, оценка результатов и (в порядке обратной связи) корректировка задач управления.

В целях изучения кадрового состава или кадровой ситуации разрабатывается система категорий и понятий (потенциал, кадровая политика и т.п.) и на этой основе организуется сбор информации, характеризующей количественную и качественную сторону состояния, динамику развития кадровой ситуации в разрезе принятых категорий.

2.4. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Чтобы эффективно управлять, необходимо знать механизм функционирования изучаемого процесса, всю систему факторов, вызывающих его" изменение, а также средства воздействия на эти факторы. Следовательно, можно говорить об определенном механизме функционирования системы управления персоналом и об использовании различных инструментов воздействия на работника, т.е. об определенной технологии работы с кадрами.

В самом общем виде технология представляет собой приемы, навыки или услуги, применяемые для того, чтобы произвести определенные изменения в каком-либо материале. Социолог Чарльз Перроу списывает технологию как средство преобразования сырья - будь то люди, информация или физические материалы - в искомые продукты и услуги. Льюис Дейвис дает более широкое понятие технологии: "Технология - это сочетание квалифицированных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответственно технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материале, информации или людях" [10].
Управленческие воздействия на объект управления - персонал предприятия - могут быть направлены непосредственно на работника или на их совокупность как производственную ячейку, а также на факторы внутренней и внешней среды, в которой протекает процесс труда. В последнем случае можно говорить о косвенном воздействии на объект управления.

Различают несколько видов технологий:

многозвенные, под которыми понимается серия взаимосвязанных задач, выполняемых последовательно; ,

посреднические - как оказание услуг одними группами людей другим в решении конкретных задач;

индивидуальные - с конкретизацией приемов, навыков и услуг применительно к отдельному работнику [11].

Примером реализации многозвенных технологий в управлении персоналом является принятие управленческих решений на каждом этапе трудовой жизни работника на предприятии (наем, подготовка, адаптация, непосредственная трудовая деятельность и т.д.) с присущими им спецификой, соответствующими задачами и методами

управленческого воздействия.

Посреднические технологии используются в ходе взаимодействия кадровой службы с руководителями структурных подразделений предприятия по вопросам реализации кадровой политики, подбора кадров, их оценки и т.д.

Индивидуальные технологии в значительной мере ориентированы на управление поведением людей в ходе трудовой Деятельности и опираются на использование методов мотивации труда, социальной психологии и прежде всего методов регулирования межличностных отношений и т.д.

Управление, как отмечалось выше, связано с воздействием на факторы, действующие как в самой организации, так и за ее пределами. Формирование коллектива, его численный и профессиональный состав, качественные характеристики, связанные с ними ожидания работника и возможности их реализации, результаты деятельности коллектива зависят от таких внешних факторов, как место расположения предприятия, действующие законы и нормативные акты, экономическое состояние предприятия и экономики в целом (система компенсаций, развитость социальной защиты, налоги, инфляция и т.п.). Не меньшее влияние оказывают факторы, действующие непосредственно на предприятии: применяемые техника и технология, организационный уровень производства и управления, состояние трудовой и технологической дисциплины, организация и условия труда, правила и нормативные акты внутреннего трудового распорядка, система вознаграждения за труд, мотивация трудовой деятельности, культура производства и взаимоотношений и т.п.

В управлении персоналом важно знать, какие цели могут быть достигнуты с помощью тех или иных средств воздействия, как и через что оно осуществляется.

Арсенал применяемых здесь средств (методов, приемов работы с кадрами, выраженных в различных организационных формах) достаточно разнообразен:

кадровое планирование;

управление изменениями;

оптимизация численности и структуры персонала, регулирование трудовых перемещений;

выработка правил приема, расстановки и увольнения работников;

структурирование работ, их новая компоновка, формирование нового содержания труда, должностных обязанностей;

управление затратами на персонал как средство воздействия на развитие трудового потенциала работника;

организация труда как средство создания обстановки, способствующей максимальной отдаче исполнителя в процессе

работы; управление трудовой нагрузкой, оптимизация структуры рабочего времени;

оценка и контроль деятельности;

политика вознаграждения за труд, его высокие результаты; предоставление социальных услуг как средство мотивации, стабилизации коллектива;

тарифные соглашения между администрацией и коллективом;

социально-психологические методы (методы устранения конфликтных ситуаций, обеспечения взаимодействия и т.д.);

формирование корпоративной культуры и др.

Часть этих средств носит организационный характер (кадровое планирование, организация труда), другие связаны с воздействием на работника с целью изменения его мотивации, поведения, мобилизации его внутренних возможностей (система вознаграждения, оценки, обеспечения взаимодействия и др.). Важным инструментом управления является кадровое планирование, обеспечивающее целенаправленное развитие коллектива в соответствии с ресурсными возможностями и целями предприятия. Кадровое планирование представляет собой часть общей системы

планирования, поэтому оно должно тесным образом увязываться с другими его видами (планирование производства, сбыта, финансов, инвестиций и др.). Через кадровое планирование оказывается воздействие на такие стороны кадровой работы, как:

- потребность в персонале;
- работа по найму и заполнению вакантных рабочих мест, включая подготовку кадров;
- высвобождение излишней рабочей силы;
- затраты на рабочую силу и др.

Любые изменения (а результатом управления персоналом как раз и является целенаправленное изменение) состояния рабочей силы должны осуществляться с учетом как движущих сил (моментов, обуславливающих целесообразность изменения именно в данную сторону), так и сдерживающих. Среди последних можно выделить сопротивление со стороны работников как объекта управления воспринимать новое в связи с разной оценкой одних и тех же событий, фактов, наличием узкособственнических интересов, неправильным пониманием целей организации и т.д. Результативность преобразований зависит от методов их проведения. Стратегия управления изменениями может быть директивной, переговорной, нормативной, аналитической или ориентированной на действия [12].

В зависимости от ситуации наибольший эффект могут дать разъяснение, общение (при недостаточной информации), участие работников в реорганизационном процессе (для повышения интереса к изменениям), помощь или поддержка (если люди боятся преобразований), переговоры и обеспечение согласия тех, кого преобразования касаются, на активное участие в них; явное или неявное принуждение и др.

Политика затрат на рабочую силу (вложения в "человеческий капитал") обуславливает подходы к привлечению рабочей силы, развитию собственного персонала, подготовке и переподготовке кадров, к разработке и реализации социальных программ.

Подбор нужной рабочей силы должен строиться на хорошо продуманной системе оценки деловых и личных качеств, а эффективная система оценки результатов труда обеспечивает взаимосвязь оплаты труда с его результативностью, или стимулирующую функцию заработной платы. Такой подход к построению оплаты труда, воспринимаемой работником как справедливой, благоприятно сказывается на отношении человека к своей работе, рабочему месту, предприятию.

Система оценки результатов труда во взаимосвязке с оценкой личных качеств работников позволяет организовать продвижение работников по службе.

В управлении персоналом используется и такой метод, как организация труда, прежде всего через его основные элементы - разделение и кооперацию труда, условия труда. Разделение труда и взаимосвязка частичных трудовых процессов формируют содержание труда работника, его должностные обязанности, что имеет важное значение для расстановки кадров, обогащения содержания труда, снятия утомления с помощью перемены труда и т.д.

Кроме того, благодаря организации труда, использованию прогрессивных форм разделения и кооперации труда регулируются трудовые нагрузки, выравниваются неоправданные различия в занятости работников на протяжении смены.

Управление персоналом должно обеспечить благоприятную среду, в которой реализовывались бы творческие возможности работников, развивались их способности. В итоге люди должны получать удовольствие от выполняемой работы и общественного признания своих достижений.

Широко распространенным средством воздействия на работника, на складывающиеся трудовые отношения является мотивация труда, предусматривающая:

- систему вознаграждения, материального и морального поощрения;
- обогащение содержания труда, повышение интереса к работе;
- развитие персонала, предоставление возможности

профессионально-квалификационного продвижения, планирования карьеры;
- улучшение социально-психологического климата в организации благодаря изменению стиля руководства, условий найма и работы, поощрению индивидуальной и групповой инициативы, творчества и саморазвития;
- активное вовлечение работников в управление трудовыми процессами, участие в прибылях и акционерном капитале фирмы и т.д.

Мотивация позволяет решить такие задачи, как стабилизация коллектива, повышение результативности труда и заинтересованности в мобильности (прежде всего профессиональной), обеспечение систематического роста квалификации.

В создании благоприятного имиджа предприятия для привлечения наиболее качественной рабочей силы велика роль социальной политики предприятия, проявляющейся в гибкой системе услуг и льгот социального характера, предоставляемых предприятием работникам сверх обязательных, предусмотренных законодательством в порядке социальной защиты.

В качестве средства управления персоналом может выступать регулирование трудовых отношений между администрацией и Работниками. Эти отношения находят свое документальное закрепление в коллективных договорах между нанимателями и профсоюзом. Поскольку интересы администрации и работника не всегда совпадают, важно обеспечить в коллективном договоре достижение сотрудничества по таким вопросам, как повышение производительности труда, управление и развитие предприятия и т.д., а также согласия по процедуре рассмотрения трудовых конфликтов, жалоб рабочих и служащих.

Иногда - при угрозе массового высвобождения работников с предприятий, при необходимости регулирования отраслевых и межотраслевых различий в уровне заработной платы и т.п. - заключаются трехсторонние договоры (администрация территории, представители работодателей и профсоюзов).

На формирование климата в коллективе сильное влияние оказывает корпоративная (организационная) культура, представляющая собой определенную философию, систему ценностей, целей, вознаграждений и норм. Любые изменения во внешнем окружении, во внешних условиях деятельности вызывают соответствующие изменения в организационной культуре и структуре предприятия.

Если этого не происходит, эффективность деятельности предприятия существенно снижается, о чем свидетельствуют многочисленные факты экономического краха предприятий и банкротства при переходе к рыночной экономике.

2.5. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

Эффективность функционирования системы управления персоналом в значительной степени зависит от информационной базы. Последняя представляет собой совокупность данных о состоянии управляемой системы и тенденциях ее развития с помощью количественных характеристик процессов, происходящих в составе работников, в окружающей их производственной и социальной среде. Собственно, любое управленческое решение должно основываться на знании ситуации, влияющих факторов, их взаимосвязей.

Информация способствует реализации всех функций управления: плановой, организационной, контрольной, регулирующей, распределительной.

ВИДЫ ИНФОРМАЦИИ И ТРЕБОВАНИЯ К НЕЙ

Информация, используемая в управлении персоналом, по своему характеру подразделяется на нормативную, справочную, методическую, учетную, основанную на материалах первичного учета, а также отчетную, представленную уже в обобщенном виде, и др. Взаимосвязи функций управления и информационного обеспечения отражены в табл. 2.1.

Таблица

Виды информации, необходимой для реализации основных функций управления персоналом

Перечень основных функций управления персоналом	Виды информации			
	Нормативная	Методическая	Качественная	Учетная
Персональный учет кадров с помощью ЭВМ	+		+	+
Выдача рекомендаций для подбора и расстановки кадров	+	+	+	+
Учет и анализ сведений о личных и деловых качествах работника	+	+	+	+
Анализ качественного состава и движения кадров		+	+	+
Административное оформление движения кадров		+		+
Составление оперативных сводок по кадрам		+		+
Составление статистической отчетности по кадрам		+		+
Контроль за правильным подбором и расстановкой кадров	+	+	+	+
Долгосрочное планирование и прогнозирование потребности в кадрах	+	+		+

Верхвядзе Д. Т., Пушкарёв Н. Ф. Управление кадрами с использованием вычислительной техники. — М.: Статистика, 1980. — С. 45.

Основной источник первичной информации - это документы отделов кадров (личные листки по учету кадров, личные карточки работников, личные дела), приказы и распоряжения, издаваемые руководством предприятия и структурных подразделений в отношении личного состава работников, первичная учетная и отчетная документация о выполненных работах и произведенной оплате, документация непромышленных структурных подразделений, обслуживающих предприятие, и т.д.

Другой источник информации - сами работники со своим мнением по тем или иным вопросам, материалы социологических исследований (анкетирование, интервью и др.), результаты психофизиологических исследований (тестирование работников) и т.п. В данном случае важно обеспечить защиту социологической информации, носящей конфиденциальный характер. Прежде всего это касается мнений работников при изучении межличностных отношений в коллективе.

Многие процессы, определяющие кадровую ситуацию, весьма динамичны: меняется численный состав персонала в связи с текучестью, его структура по всей совокупности признаков: по полу, возрасту, стажу работы и т.д., постоянно идет процесс внутривозвратного движения кадров между структурными подразделениями, меняются

профессии, уровень квалификации. Информация в данном случае выступает как средство контроля за соответствием фактической структуры рабочей силы требуемой, за своевременностью укомплектования вакантных рабочих мест. Поэтому основными требованиями, предъявляемыми к кадровой информации, являются оперативность и надежность.

Социальная направленность работы с кадрами ставит задачу сбора достаточно разнообразной информации социального характера, касающейся отдельных работников. Так, при подборе кандидатов для назначения на должность необходимо, чтобы в банке данных имелись сведения не только производственного, но и социально-демографического, дисциплинарного и даже медицинского характера. Ориентация кадровой работы на развитие собственной рабочей силы не может быть успешной без знания издержек на рабочую силу, вложений в человеческий капитал (затраты на оплату труда, обучение, медицинское обслуживание, социальные услуги и т.п.). Характер такой информации существенно отличается от чисто кадровой, поскольку относится к системе бухгалтерского учета.

Необходима количественная характеристика степени рационального использования рабочей силы, оценки результатов труда и т.д.

Обобщая сказанное, можно сформулировать следующие критерии оценки качества информации. Она должна быть:

- объективной (полной, непротиворечивой, достоверной);
- актуальной (удовлетворяющей объективные информационные потребности руководителей и специалистов по мере их возникновения в ходе развития кадровой ситуации);
- своевременной;
- целенаправленной;
- лаконичной (сжатой, но без потерь необходимой полноты);
- коммуникативной (понятной и приемлемой для руководителей и специалистов).

ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАК СИСТЕМА

Необходимость сбора, хранения, переработки, анализа большого объема разнообразной кадровой информации, предоставления ее пользователям (субъектам управления - кадровой службе и руководителям) в удобной форме ставит задачу создания на предприятии соответствующей информационной системы.

Составными элементами такой системы являются оборудование и материалы для сбора, хранения, обработки, поиска и выдачи необходимых данных по кадрам предприятия, надлежаще организованный учет, приспособленный для информационного обеспечения решения кадровых задач, совокупность приемов и методов пользования данной системой, специалисты по информатике, потребители информации. Основные требования к данной системе - широкое применение ЭВМ, передовых информационных технологий, математических методов и моделирования и т.д.

Основу информационной системы должен составлять единый массив, отражающий информацию о каждом работнике, его окружении и внешних по отношению к нему условиях работы, что в свою очередь требует определенной организации информации и методов оперирования с массивом данных.

Поскольку процессы, протекающие в коллективе работников и в его окружении, весьма динамичны, важно оперативно отражать все эти изменения в информационном массиве данных. Данное требование может быть выполнено в том случае, если информационная система тесным образом соприкасается с документооборотом на предприятии: приказы и распоряжения, касающиеся работников, используются для немедленной корректировки данных, содержащихся в массиве по каждому работнику. Большое значение имеет увязка кадровой информации с информацией о структуре

рабочих мест, с требованиями, предъявляемыми к работнику этими рабочими местами, с возможным уровнем оплаты труда, с состоянием условий труда и т.д. Такой подход обеспечивает прежде всего решение информационно-поисковых задач (поиск работников с заданными признаками в информационном массиве), группировку, перегруппировку работников в соответствии с запросами пользователя.

Отслеживая изменения в состоянии объекта по тем или иным параметрам, произошедшие в результате реализации мероприятий, руководители в порядке обратной связи могут разработать эффективную стратегию управления и контролировать ее реализацию.

Информационная система должна помочь в выявлении наиболее значимых факторов и установлении причинно-следственных зависимостей между факторами и результатами. Такого рода информация необходима для разработки целевых установок, положенных в основу развития кадров предприятия.

АВТОМАТИЗИРОВАННЫЕ СИСТЕМЫ КАДРОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

Реализация требований своевременного обеспечения процессов управления необходимой информацией в условиях возрастающих ее объемов в полной мере может быть осуществлена в случае, если информационная база найдет свое организационное оформление в виде автоматизированной системы управления кадрами - АСУ "Кадры" - или ее варианта - автоматизированного рабочего места специалиста кадровой службы (АРМ), выполненного на базе ПЭВМ. Такой подход позволяет реализовать новую информатизационную технологию процесса управления.

АСУ "Кадры" представляет собой форму организации управления персоналом, основанную на тесной взаимосвязи человека и вычислительной техники, а также на широком использовании выработанных в практике управления приемов и методов оптимизации и автоматизации принимаемых решений.

Под автоматизированным рабочим местом (АРМ) понимается профессионально ориентированный комплекс, включающий в себя технические и программные средства, информационное и методическое обеспечение для решения задач пользователя непосредственно на рабочем месте в режиме диалога с ЭВМ [13].

Тем самым изменяется содержание труда работников кадровой службы, которые освобождаются от рутинной работы и выполнения лишних операций. Они работают в диалоговом режиме (режиме общения), выполняя все типы операций технологического процесса обработки данных (сбор, подготовка, ввод, обработка, вывод и тиражирование необходимой информации). АРМ "Кадры" предоставляет пользователю возможность:

- ввода и корректировки данных о работнике;
- формирования и выдачи различного рода выходных документов;
- создания новых баз данных;
- изменения структуры массива данных;
- добавления новых комплексов и задач, изменения при этом соответствующего меню;
- перерасчета данных на заданную дату и др.

Исходная для решения задач подсистемы информация создается на основе унифицированных форм документов первичного учета кадров, плановых документов, общероссийских и локальных классификаторов (классификаторы профессий рабочих, должностей служащих, квалификационных разрядов и категорий и т.п.) [14].

Информация по конкретному работнику содержит данные о месте его работы, демографические данные, данные об образовании, наличии специальной подготовки, семейном положении, движении на предприятии (по структурным подразделениям, смена профессии, квалификационный рост) и др. Выходные данные включают большой набор обобщенных показателей по различным признакам и имеют вид отчетов, списков, справок, аналитических разработок, расчетов и т.п., что позволяет осуществлять непрерывность кадрового планирования, обеспечивает многовариантность и

многофакторность расчетов.

Для эффективной работы системы управления персоналом важно создать на предприятии единую автоматизированную сеть ПЭВМ, предусматривающую взаимный обмен кадровой информацией между всеми уровнями управления на базе современных средств передачи данных.

Практика зарубежных стран свидетельствует о возможности подсоединения предприятий к межотраслевым и общегосударственным локальным сетям, что позволяет иметь более полную информацию о рынке труда в целом и даже об отдельных работниках - их прошлых мест работы, специализации, квалификации и т.п. [15].

Разработка и внедрение АСУ "Кадры" должны проходить поэтапно, начиная с автоматизированной информационно-справочной системы по кадрам, решающей такие задачи, как:

- персональный учет кадров;
- составление отчетности по кадрам;
- анализ качественного состава и движения кадров;
- выдача по запросам требуемой информации;
- подготовка и повышение квалификации кадров.

Здесь целесообразна реализация модульного принципа построения системы, что позволяет адаптировать систему для различных категорий пользователей, наращивать систему, расширять ее функции. Так, один из вариантов построения информационной системы по кадрам [16] включает пять модулей:

- 1) "Штаты": формирование штатного расписания, учет вакансий по подразделениям и организации в целом;
- 2) "Приказы": подготовка и выполнение всех видов кадровых приказов, контроль за их исполнением;
- 3) "Кадры": формирование базы данных о сотрудниках, включающей сведения из личной карточки работника, сведения о результатах аттестации, повышения квалификации, перемещениях, наградах, взысканиях и др.;
- 4) "Справки": поиск и анализ информации по всем показателям базы данных, оперативная подготовка справок по поступающим запросам и т.п.;
- 5) "Статистика": подготовка стандартных форм с возможностью вывода их на печать, архивирование данных за любые периоды времени.

На последующих этапах развития системы решаются задачи:

- аттестации кадров;
- подбора и расстановки кадров;
- планирования потребности и расстановки специалистов и др.

Основными путями повышения качества информационного обеспечения управления персоналом предприятия, как показывает анализ его современного состояния, являются:

дальнейшая интеграция кадровой, экономической и -социологической информации; повышение оперативности внесения изменений в информационные файлы; существенное расширение информации, касающейся характеристики рабочих мест, содержания самой работы, определяющих требований к работнику, что позволит связывать наем нового работника с характеристиками вакантных рабочих мест (должностей);

обеспечение работников при найме информацией о возможной оплате труда, профессионально-квалификационном продвижении и другими сведениями, необходимыми для своевременной оценки выполнимости ожиданий работника от нового места работы;

повышение компьютерной грамотности работников кадровых служб и др.

2.6. КАДРОВАЯ СЛУЖБА ПРЕДПРИЯТИЯ

ПОНЯТИЕ И ЗАДАЧИ КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ

Кадровая служба предприятия - это совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами (руководители, специалисты, исполнители), призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики.

Главное назначение кадровой службы состоит в том, чтобы не только руководствоваться в осуществлении кадровой политики интересами предприятия, но и действовать с учетом трудового законодательства, реализации социальных программ, принятых как на федеральном, так и на территориальном уровне.

Функции, структура и задачи кадровой службы тесно связаны с характером развития экономики, пониманием руководством предприятия (организации) роли персонала в выполнении целей и задач, стоящих перед производством (организацией).

В условиях ориентации экономики на использование экстенсивных методов кадровая служба была представлена чаще всего немногочисленным отделом кадров, отделом подготовки кадров (технического обучения), службой быта.

Функции отдела кадров на отечественных предприятиях сводились в основном к найму и увольнению рабочей силы, ведению делопроизводства. Это низвело отдел кадров до второстепенного структурного подразделения, фактически выполняющего лишь указания руководства предприятия и заказы руководителей структурных подразделений в отношении набора рабочей силы со стороны.

В то же время различными видами кадровой работы были заняты другие подразделения заводоуправления: отдел труда и заработной платы (расчет численности, организация, нормирование и оплата труда), плановый отдел (планирование численности, планирование затрат на рабочую силу), партком (резерв на выдвижение, подбор руководящих кадров, воспитательная работа в коллективе), профсоюзная организация (организация быта, отдыха, культурного времяпрепровождения), отдел техники безопасности, служба главного технолога (формирование операционного разделения труда, определяющего подготовку рабочих и их расстановку, содержание труда), отдел технического обучения (подготовка кадров) и др.

Большая разобщенность всех этих узкоспециализированных структурных подразделений снижала эффективность работы с кадрами, не позволяла комплексно решать задачи формирования и тем более эффективного использования кадров. Большую работу, особенно связанную с подбором, расстановкой и использованием кадров, выполняли линейные руководители (начальники цехов, мастера), часто не располагая ни необходимыми знаниями, ни временем, поскольку их главная задача состояла в обеспечении своевременного и качественного выполнения производственных заданий. Их общение с отделом кадров, отделом подготовки кадров носило больше оперативный характер и напоминало систему "дежурного обслуживания" - оперативное исполнение отделом кадров заказов конкретного производства по набору кадров со стороны.

Кадровая служба не была наделена функциями планирования, организации, координирования, стимулирования, контроля, не участвовала в выработке кадровой политики, ограничиваясь текущей работой с кадрами. По сути дела, на большинстве отечественных предприятий и самой кадровой службы как совокупности взаимосвязанных структурных подразделений, участвующих в управлении персоналом, не было. Появление в последние годы должности заместителя генерального директора по кадрам не спасло ситуацию, так как ему, как правило, подчинялись лишь отдел кадров, отдел подготовки кадров и помощник директора по быту. Вне поля его

деятельности оставались другие отделы предприятия, занятые выполнением порученных им функций в соответствии с собственным пониманием задач управления персоналом.

Большие недостатки имели место в техническом и информационном обеспечении кадров предприятия (организации) Технические возможности, заложенные в информационной системе АСУ "Кадры" (АРМ "Кадры"), оказались невостребованными из-за узости задач, стоящих перед управлением кадрами предприятия.

С изменением задач и ориентиров в управлении персоналом изменились и задачи кадровой службы, ее функции и структура.

Речь идет о формировании на предприятии многофункциональной кадровой службы как единого целого, об организации (координации) всей работы структурных подразделений в системе управления производством, в той или иной мере занятых работой с людьми, под единым руководством. Лишь в этом случае возможно комплексное решение не только вопросов кадрового обеспечения производства, но и главной задачи кадровой службы в новых экономических условиях - соединить цели развития производства с потребностями работников, реализующих эти цели, сбалансировать стратегию развития предприятия (организации, фирмы) и занятых на нем кадров.

Как уже отмечалось, управление персоналом - функция не только кадровой службы. По тому или иному направлению в рамках своей компетенции непосредственное участие принимают и другие субъекты управления - линейные руководители производственных подразделений вместе с подчиненными им специалистами.

"В высших эшелонах управления (дирекции) решаются вопросы стратегического порядка: формируются кадровая политика, стратегия и тактика ее реализации, задания на разработку методических и нормативных материалов (документов), осуществляются контроль за их выполнением и общее руководство всеми подразделениями по работе с кадрами.

На уровне отдельных производств в объединении работа по управлению персоналом носит в основном оперативный характер. Разделение функций управления кадрами между аппаратом дирекции и руководителями отдельных производственных структур должно быть достаточно четким, исключая параллелизм в работе, что повышает ответственность за результаты.

Функции управления кадрами на уровне цеха выполняют линейные руководители цеха (начальник цеха, мастера, бригадиры), а также специалисты цеховых управленческих структур (экономисты, инженеры-организаторы, нормировщики), цеховые общественные организации (прежде всего профсоюз). Линейные руководители участвуют в наборе персонала, а мастера вместе со специалистами обеспечивают условия для высокопроизводительного труда и использования работника по его способностям.

Кадровая служба в современных условиях должна быть организатором и координатором всей работы с кадрами на предприятии. Она призвана выполнять функцию контроля за реализацией кадровой политики в структурных подразделениях, осуществлять надзор за оплатой труда, медицинским обслуживанием работников, социально-психологическим климатом в коллективе, социальной защитой работников. Характер выполняемых функций и решаемых задач предопределяет и требования к кадровой службе, в частности необходимость проведения научно-исследовательских разработок (например, опросов для выявления факторов, причин, последствий применительно к трудовым отношениям), установление контактов с территориальными органами управления трудом, со службой занятости и профориентации, вузами и техникумами (колледжами), с частными структурами, специализирующимися на подборе кадров, в связи с необходимостью изучения ситуации на рынке труда, подбора

кадров, их обучения и повышения квалификации и т.д.

Эффективность работы кадровой службы на предприятии зависит от:

- ее структуризации и конкретизации функций каждой структурной единицы;
- взаимосвязанной работы структурных подразделений внутри самой службы;
- органической связи работы кадровой службы с работой технической и экономической службой предприятия;
- кадрового обеспечения службы.

СТРУКТУРА КАДРОВОЙ СЛУЖБЫ

При организации кадровой службы, структурировании ее состава необходимо исходить из следующих посылок.

Перечень работ, связанных с обеспечением эффективного управления персоналом, имеет относительно стандартный вид для всех предприятий. Это значит, что их реализация является необходимым и достаточным условием реализации задач и функций управления.

Принципиальное построение кадровой службы в современных условиях не имеет общепризнанной формы. Один из ее вариантов представлен на схеме 2.1. Он ориентирован на стандартный набор работ и реализацию стратегического подхода в кадровой политике в увязке с развитием предприятия (организации).

Конкретное построение кадровой службы, распределение кадровой работы между структурными подразделениями, а внутри структурного подразделения между исполнителями может варьировать в большом диапазоне, поскольку зависит от многих моментов. Среди них следует отметить прежде всего размер предприятия (численность занятого на нем персонала), объем

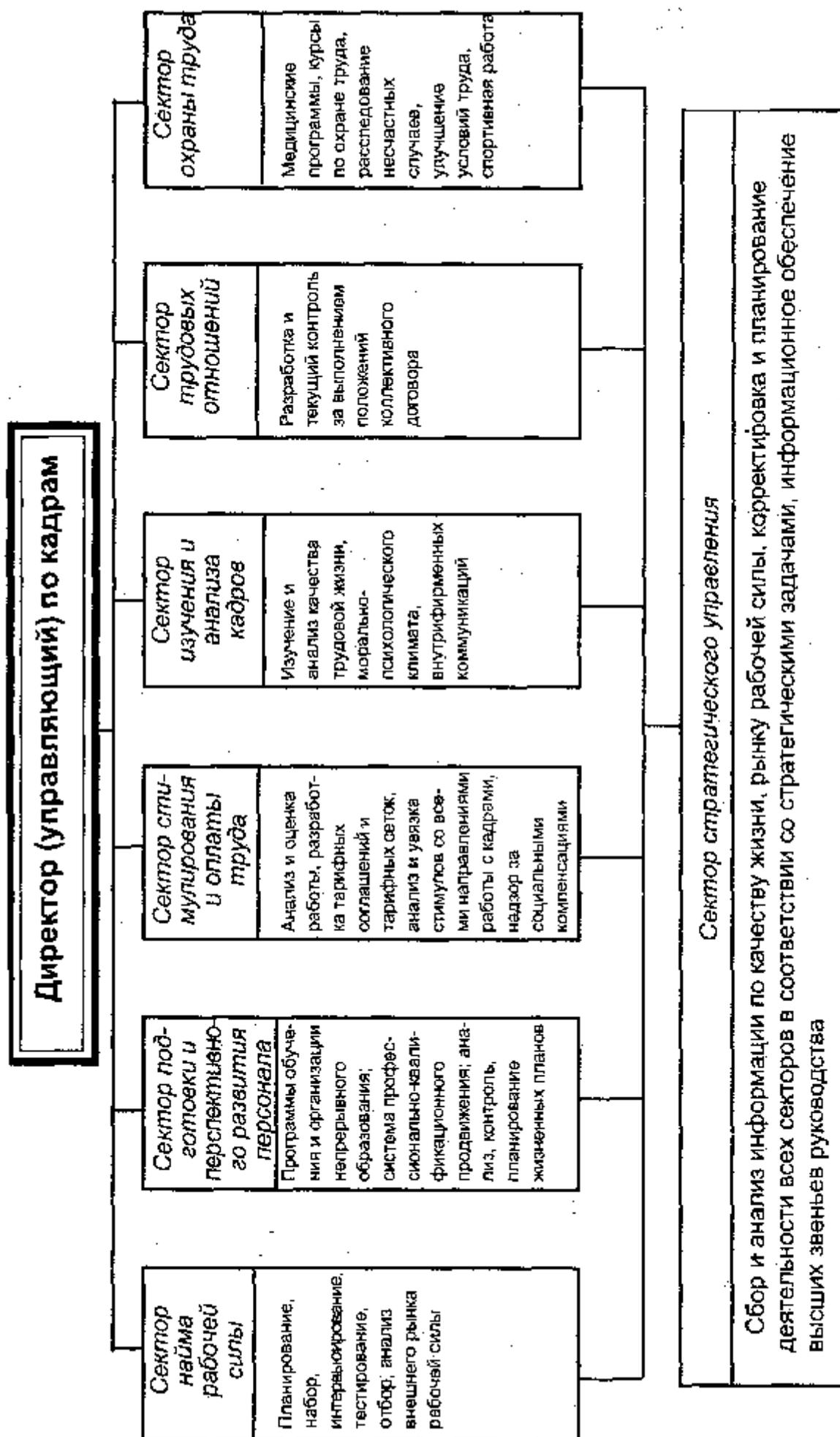


Схема 2.1. Организационная структура кадровой службы (см.: Мухамбетов Т. И. Стратегия управления трудом. — Алма-Ата: Казахстан, 1992. — С. 94)

управленческих работ каждого вида, понимание руководством задач управления персоналом: несмотря на эффективность комплексного подхода к управлению персоналом, на одних предприятиях тем не менее во главу угла ставится, например, подбор кадров, на других - планирование трудовой карьеры, на третьих - оценка результатов и оплата труда. Влияют также стиль и методы руководства администрации подчиненными и т.д.

При проектировании структуры службы управления персоналом и организации ее работы исходят из того, что существование какого-либо структурного подразделения оправданно лишь в определенных условиях (при определенной численности персонала, объеме управленческих работ данного вида). В других же условиях данная функция может быть поручена (передана) другому структурному подразделению или даже отдельному лицу в составе любого структурного подразделения.

Прежде всего объем работ должен быть достаточным для загрузки как минимум двух-трех человек, чтобы можно было выделить отдельную группу (бюро) в составе отдела.

Изучение отечественной практики организации управления персоналом показывает, что работа с кадрами на предприятиях строится по схеме, весьма отличающейся от представленной на схеме 2.1. Организационно работа с кадрами продолжает оставаться распыленной по многим функциональным подразделениям заводоуправления. Более того, самостоятельной кадровой службы с единым административным и методическим руководством вообще может не быть.

Вместе с тем намечаются положительные тенденции, в частности преобразование отделов кадров в отделы управления персоналом, правда, пока с незначительной трансформацией функций, что, естественно, существенно не сказывается на эффективности работы с персоналом. Другие предприятия идут значительно дальше и подчиняют управляющему по кадрам не только такие традиционные управленческие структуры, как отдел кадров, отдел подготовки кадров (или отдел технического обучения), но и социологические подразделения (если они имеются), отдел труда и заработной платы (предварительно передав планирование основных трудовых показателей в экономический отдел), отдел (лабораторию) НОТ и др.

Расширение самостоятельности предприятий, смена форм собственности, процесс разукрупнения предприятий и создание на базе структурных подразделений самостоятельных малых предприятий существенно меняют сложившуюся кадровую работу на предприятии. Часто за разукрупнением предприятий идет и реорганизация заводоуправления, в том числе и отдела кадров: многие его функции передаются малым предприятиям, где этой работой занимаются один-два человека. Имеет место и сохранение централизованной кадровой службы, услугами которой в подборе кадров, их подготовке и переподготовке, оценке и т.д. на договорной основе пользуются малые предприятия.

После определения функциональной структуры кадровой службы, составляющих ее подразделения (отделы, бюро), решается вопрос о перечне задач каждого структурного подразделения, его функциях, численном составе и должной структуре занятых в них работников, должностных обязанностях каждого из них, а также о взаимоотношениях подразделений друг с другом в рамках кадровой службы и с другими подразделениями предприятия в части входящей и исходящей информации, так и в отношении методического обеспечения кадровой работы, реализации функции контроля и надзора за ее проведением.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КВАЛИФИКАЦИЯ РАБОТНИКОВ КАДРОВЫХ СЛУЖБ

Сложившаяся практика функционального разделения труда, закреплённая в тарифно-квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, предусматривает в структуре управления следующие должности

специалистов и исполнителей, ориентированных на человека: экономист по труду, социолог, психолог, физиолог, инженер по охране труда и технике безопасности, инженер по организации труда, инженер по нормированию труда, инженер по организации и нормированию труда, техник по труду, инспектор по кадрам [17]. По результатам выборочного обследования Госкомстата СССР [18], проведенного в промышленности и строительстве, должностная структура работников кадровых служб выглядела следующим образом: руководители - 16,7%, инженеры - 13,7, инспекторы - 56,4, остальные 13,2% - технические работники. Таким образом, каждый второй работник - это инспектор, занятый выполнением отчетных и учетных работ. Квалификационные требования, предъявляемые к нему, - среднее специальное или общее среднее образование. Как показывает анализ, образовательный уровень работников кадровых служб (см. табл. 2.2) на отечественных предприятиях пока не позволяет надеяться на эффективное выполнение стоящих перед ними новых задач в области управления персоналом. Высшее образование (любого профиля) имеет лишь каждый четвертый работник, а каждый третий вообще не имеет специального образования. Только каждый второй руководитель имеет высшее, а каждый третий - среднее специальное образование. Осложнялась ситуация и тем, что отечественная высшая школа не готовила специалистов по работе с кадрами. Как следует из содержания кадровой работы, ею должны заниматься специалисты, обладающие знаниями в области экономики, организации, социологии и психологии, юриспруденции, а руководитель кадровой службы должен обладать широкой подготовкой в области управления персоналом. Он должен видеть проблемы управления персоналом и пути их решения в комплексе, во взаимосвязи с работой других управленческих структур. Конечно, такой подход к комплектованию штатов кадровой службы может быть реализован лишь на крупном предприятии (организации, фирме), которые имеют возможность содержать полноценную кадровую службу, обеспечивая рациональное использование узких специалистов.

Таблица 2.2

Образовательный уровень работников кадровых служб*

Категории работников	Имеют образование		Не имеют специального образования
	высшее	среднее специальное	
Все работники	24,6	40,8	34,6
В том числе			
руководители	58,7	33,3	8,0
инженеры	32,0	47,0	21,0
техники	9,0	50,9	40,1
инспекторы	11,0	41,6	47,4

* Социальное развитие предприятия и работа с кадрами. — М., 1989. — С. 256.

На малых предприятиях, где кадровые службы как таковые отсутствуют и их функции выполняют один-два человека, ситуация с профессиональной подготовкой таких работников совершенно иная. Они должны иметь достаточно широкую (универсальную) подготовку в области кадровой работы, чтобы выполнять соответствующие обязанности.

В настоящее время отечественные вузы приступили к подготовке специалистов по

специализации "Менеджер по кадрам" на базе бакалавров менеджмента или бакалавров экономики [19]. Согласно концепции подготовки менеджера по управлению персоналом, предложенной Государственной академией управления (г. Москва), это должен быть специалист, ориентированный на выполнение организационно-управленческой, правовой, планово-экономической, аналитической, педагогической, социально-бытовой, психологической деятельности в службе управления персоналом предприятия (организации, фирмы).

Менеджер по кадрам занят выработкой управленческих решений и технологии их реализации в отношении подбора, расстановки, служебных перемещений, аттестации, оценки персонала, прогнозирования последствий этих решений, диагностики социальных ситуаций, социально-психологического климата в коллективе, стимулирования и мотивации эффективной работы, подготовки и переподготовки кадров, разработки социально-экономических программ по формированию и стабилизации коллектива, изучения профессиональных, деловых и личных качеств работников и обеспечения их профессионального роста и карьеры, адаптации новых работников на предприятии, участия в разработке и обеспечении функционирования АРМ "Кадры" и т.д.

Содержание работы менеджера по персоналу зависит от размера предприятия (организации) и количества работников соответствующей службы. Чем больше численность, тем больше возможностей для узкой специализации, более глубокого разделения труда между работниками и их специализации на выполнении тех или иных функций (планирование, продвижение, обучение) и даже на одном каком-либо виде работ (социолог, психолог, конфликтолог и т.п.).

Чем большая численность работников предприятия является объектом управленческих решений, тем выше требования к самим решениям. Масштабы контингента, которого коснутся рекомендации, являются главным условием окупаемости затрат, связанных с проведением самих исследований. На малом предприятии менеджер по персоналу является своего рода универсалом, и содержание его труда оказывается весьма разнообразным.

Решению проблемы создания и функционирования кадровой службы будет способствовать Постановление правительства РФ от 4 ноября 1993 г. "Об организации работы в области подготовки кадров для рыночной экономики", которым предусматриваются меры, направленные не только на подготовку кадров, но и на преобразование отделов кадров в службу управления персоналом. В частности, на нее возлагаются обязанности по планированию и прогнозированию потребности в кадрах, организации работы по профотбору и профориентации, формированию высокопрофессионального резерва, расстановке, обучению кадров, их рациональному использованию.

ГЛАВА 3. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ (ФИРМЫ)

- 3.1. Содержание и задачи кадровой политики
- 3.2. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития предприятия
- 3.3. Кадровая политика в условиях нововведений
- 3.4. Оценка выбора кадровой политики

3.1. СОДЕРЖАНИЕ И ЗАДАЧИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Кадровая политика - главное направление в работе с кадрами, набор основополагающих принципов, которые реализуются кадровой службой предприятия. В

этом отношении кадровая политика представляет собой стратегическую линию поведения в работе с персоналом.

В прежние годы ей в значительной мере была присуща политическая (идеологическая) окраска, что отражалось в самом ее содержании и определении: "Кадровая политика - это генеральное направление в кадровой работе, определяемое совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях партии и правительства на длительную перспективу или отдельный период" [1].

Переход к рыночной экономике существенно меняет основополагающие принципы и содержание кадровой политики. В настоящее время это сознательная, целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, который наилучшим образом способствовал бы совмещению целей и приоритетов предприятия и его работников.

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

- увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше: а) переводить на сокращенные формы занятости; б) использовать на несвойственных работах, на других объектах; в) направлять на длительную переподготовку и т.п.;
- подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;
- набирать со стороны или переучивать работников подлежащих высвобождению с предприятия;
- набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования;
- вкладывать деньги в подготовку "дешевых", но узкоспециализированных рабочих или "дорогих", но маневренных и т.п.

Поскольку формирование кадров предприятия связано не с однозначным решением, а с альтернативностью возможных путей с выбором наиболее эффективного из них, то правомерна постановка вопроса и о выборе стратегии трудоустройства с учетом всех факторов и обстоятельств, характерных для настоящего и будущего.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как:

- требования производства, стратегия развития предприятия;
- финансовые возможности предприятия, определяемый ими допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;
- ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Общие требования к кадровой политике в современных УСЛОВИЯХ сводятся к следующему.

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития (или выживания) предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.
2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой - динамичной, т.е. корректироваться в

соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия (фирмы). Последняя включает ценности и убеждения, разделяемые работниками и предопределяющие нормы их поведения, характер жизнедеятельности предприятия.

3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам. Таким образом, кадровая политика в новых условиях направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений.

Последние, как отражение государственной политики в отношении воспроизводства рабочей силы, влияют на кадровую политику через регулирование ситуации на рынке труда, а также через требования к обеспечению надлежащей социальной защиты работника.

В реализации кадровой политики возможны альтернативы: она может быть быстрой, решительной (в чем-то на первых порах, возможно, и не очень гуманной по отношению к работникам), основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, основанной на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести. Кадровая политика реализуется через кадровую работу. Поэтому выбор кадровой политики связан не только с определением основной цели, но и с выбором средств, методов, приоритетов и т.д.

Кадровая работа базируется на системе правил, традиций, процедур, комплексе мероприятий, связанных непосредственно с осуществлением подбора кадров, необходимой их подготовки, расстановки, использования, переподготовки, мотивации, продвижения и т.д.

Поэтому содержание кадровой политики не ограничивается наймом на работу (выбор источников пополнения кадров, требования к исполнителям и т.п.), а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, естественно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

Кадровая политика носит и общий характер, когда касается кадров предприятия в целом, и частный, избирательный, когда ориентируется на решение специфических задач (в пределах отдельных структурных подразделений, функциональных или профессиональных групп работников, категорий персонала).

Кадровая политика формирует:

- требования к рабочей силе на стадии ее найма (к образованию, полу, возрасту, стажу, уровню специальной подготовки и т.п.);
- отношение к "капиталовложениям" в рабочую силу, к целенаправленному воздействию на развитие тех или иных сторон занятой рабочей силы;
- отношение к стабилизации коллектива (всего или определенной его части);
- отношение к характеру подготовки новых рабочих на предприятии, ее глубине и широте, а также к переподготовке кадров;
- отношение к внутризаводскому движению кадров и т.д.

3.2. ВЗАИМОСВЯЗЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Определяющим в выборе кадровой политики является стратегия (концепция) развития предприятия (фирмы) как производственно-хозяйственной системы. Более того, удачно выбранная и реализованная кадровая политика способствует претворению в жизнь и самой стратегии. Составными частями такой стратегии являются:

- производственная деятельность предприятия - реорганизация производства в увязке со спросом на его продукцию;
 - финансово-экономическая - возможное привлечение денежных ресурсов в производство, а следовательно, и в развитие рабочей силы;
 - социальная, связанная с удовлетворением потребностей персонала предприятия.
- Каждая из них имеет самое непосредственное влияние на кадровую политику, так как определяет, какие кадры нужны предприятию, финансовые возможности для их набора и интересы работников, которые должны учитываться.

Организационные формы построения и развития производственной деятельности предприятия многообразны. Как известно, есть три базовых стратегических направления [2]:

- 1) производство продукции с возможно более низкими издержками. Это направление приемлемо при производстве товаров массового спроса. Хотя оно и связано с инвестициями в новое оборудование, технологию, но предполагает достижение максимального эффекта от экономии на затратах, в том числе и на оплате труда, инвестициях в развитие рабочей силы;
- 2) диверсификация: ориентация на разнообразный потребительский спрос и выпуск товаров со специфическим дизайном, уникальными качественными характеристиками. Более высокие цены на такую продукцию могут компенсировать затраты на привлечение квалифицированных кадров или на их подготовку;
- 3) ориентация на определенные рыночные ниши: сбыт в разных географических зонах, выпуск продукции для конкретных групп покупателей. Выбор этого варианта практически ничего не меняет в кадровом обеспечении производства.

Наиболее ярко взаимосвязь развития предприятия и кадровой политики выявляется при классификации стратегий, учитывающей ситуационные факторы. Согласно данному подходу, различают несколько ситуационных стратегий, связанных с определенными стадиями развития предприятия (фирмы).

1. Организация нового бизнеса: приобретение ресурсов, необходимых для перехода от идеи к прибыльному производству, подготовка к ожесточенной конкуренции в условиях рынка.

Формирование кадров в этом случае должно ответить на следующие принципиальные вопросы: какие кадры нужны, кого набирать, где готовить, нужна ли специальная подготовка, ее объемы применительно к специфике производства. Во многом влияет и сама ситуация: новый бизнес на "пустом" месте или на базе функционирующего (функционировавшего ранее) предприятия.

2. Концентрация на одном направлении предпринимательской деятельности. Здесь в основе лежит исключительная компетентность фирмы в какой-либо одной области, в производстве одного или нескольких продуктов по сравнению с конкурентами. Постоянное превосходство в компетентности позволяет длительное время сохранять лидерство в меняющихся условиях рынка.

Применительно к кадровой политике эта ситуация может проявиться по-разному.

Во-первых, возможно расширение производства одной продукции за счет прекращения выпуска других. В этом случае кадры либо увольняются, либо переподготавливаются в соответствии с целью производства. Во-вторых, в связи с изменением запросов потребителей необходимо быстро ввести в действие имеющиеся резервные мощности,

что требует высокоманевренной рабочей силы.

3. Вертикальная интеграция, когда предстоит определить, что более выгодно - закупать компоненты или производить их самостоятельно. Известно, что чем выше степень вертикальной интеграции, тем выше уровень концентрации и устойчивее производство, хотя требования к управлению повышаются.

Кадровая политика в данном случае решает задачи по формированию кадров как по численности, так и по профессиональной структуре в связи с освоением (включением) новых производств. Кроме того, из-за возможной территориальной разобщенности производств (предприятий, подразделений в рамках объединения и т.п.) необходимо учитывать ситуацию на территориальных рынках труда, поскольку возможности перераспределения рабочей силы из одного производства (подразделения) в другое, находящееся в другом регионе, ограничены.

4. Диверсификация - вторжение действующих предприятий в новые области производственной деятельности (относительно сложившейся специализации) с целью повышения экономической устойчивости предприятия. Диверсификация возможна в области, связанные с основной деятельностью компании, и в совершенно самостоятельные сферы бизнеса. При расширении компании за счет предприятий, не связанных прямо с ее основным профилем, корпоративное управление будет осуществляться не на уровне конкретных планов производственной деятельности, а на уровне общих финансовых показателей.

Диверсификация есть альтернатива специализации, длительное время считавшейся эффективным направлением в развитии производства. При диверсификации в близкие к основной сферы деятельности изменяется производственная и организационная структура предприятия.

5. Стратегия переноса капитала. Она состоит в ужесточении контроля за затратами и их всемерном сокращении, изъятии ресурсов из убыточных сфер и перемещении их в прибыльные сферы деятельности, в замене руководства (и даже рядовых сотрудников). Применительно к кадровой политике реализация данной стратегии может повлечь за собой и экономию средств на привлечение и содержание рабочей силы, высвобождение работников из убыточных производств, и, наоборот, увеличение численности рабочей силы в прибыльных сферах деятельности. В связи с тем, что данная стратегия реализуется в достаточно короткие сроки, кадровые вопросы также должны решаться в оперативном порядке.

6. Изъятие капиталов и прекращение деятельности. В случае неудачи какого-либо из направлений деятельности применяются: переориентация на новые сегменты рынка, где большая вероятность успеха, сокращение масштабного бизнеса и вовлечение в дело всех резервов, прекращение деятельности - ликвидация предприятия или продажа его.

Применительно к кадровой политике это наиболее жесткий вариант, так как связан с увольнением работников, большим экономическим ущербом, с необходимостью выплаты различного рода пособий в рамках социальной защиты.

Анализ функционирования отечественных предприятий в условиях становления рыночных отношений показывает, что на практике используются все виды стратегий выживания и развития предприятия. Однако охарактеризовать масштабы распространения того или иного направления трудно, для этого необходимо провести специальные обследования силами статистических органов. Наиболее распространена, на наш взгляд, диверсификация в ее различных видах, особенно среди предприятий оборонного комплекса.

Применяется и интеграция, но она часто существенного влияния на структуру кадров не оказывает. Так, открытие промышленными предприятиями собственных магазинов, т.е. ориентация на доведение товаров до потребителя собственными силами, получение

прибыли, из-за небольших масштабов, а также неразвитости маркетинговых структур не сильно повлияло на отвлечение работников предприятия в эту сферу.

Не получило массового распространения из-за слабого практического применения закона о банкротстве и закрытие предприятий в связи с банкротством, хотя число недостаточно эффективно функционирующих предприятий, в том числе и убыточных, существенно возросло по сравнению с началом осуществления экономических реформ. Возможно, по этой причине безработица не столь велика, как это прогнозировалось ранее.

Как показывает анализ, предприятия в условиях низкой стабильности производства и состояния глубокого экономического кризиса строят свою кадровую политику следующим образом:

- * увольняют большую часть персонала, рассчитывая, что когда возникнет потребность в рабочих, они наберут новых. Однако этот путь, судя по количеству безработных, не получил широкого распространения;

- * никого не увольняют по сокращению штатов, но и не сдерживают увольнение по собственному желанию (даже способствуют этому, выплачивая работнику весьма низкую заработную плату) в расчете на то, что через определенное время численность придет в соответствие с действительной потребностью (политика невмешательства);

- * тщательно сохраняют наиболее квалифицированную и мобильную экономически активную часть персонала (своего рода золотой фонд рабочей силы). Что касается менее квалифицированной части рабочих, набор которых на рынке труда в короткие сроки не представит труда, то их увольняют;

- * значительную часть рабочей силы не увольняют, а задействуют до "лучших времен" на малых предприятиях, созданных на базе основного для выпуска продукции, часто несвойственной основному профилю;

- * увольняют лишь незначительную часть персонала (и то по собственному желанию), широко используются режимы неполной занятости, регулирование годовой нормы рабочего времени, занятости работников на несвойственных работах.

Используются и другие варианты. Важно, чтобы все они учитывали условия производства и интересы коллектива работников.

3.3. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА В УСЛОВИЯХ НОВОВВЕДЕНИЙ

Стратегия развития предприятия, в основе которой лежит ориентация на нововведения, на систематическое обновление продукции, предъявляет свои требования к кадровой политике. Рассмотрим возникающие здесь проблемы более подробно.

Устойчивость функционирования производства в условиях воздействия со стороны внешних и внутренних факторов зависит от выполнения требований в отношении его избыточности и гибкости.

Переход к рыночной экономике связан с реализацией новой для нас экономико-организационной модели развития, которая описывается формулой "превышение предложения над спросом", где исходной точкой является предложение или согласие производителя взяться за производство той или иной продукции.

При возникновении таких предложений со стороны нескольких производителей возникает конкуренция между ними за заказ. Само желание предприятия взяться за производство новой продукции свидетельствует о его возможности сделать это, т.е. об определенных резервах производственной мощности.

Наличие резервов мощности позволяет быстро отреагировать на конъюнктуру рынка, а полное использование производственных мощностей свидетельствует прежде всего об отсутствии конкурентоспособности предприятия в выполнении заказов.

Конкурентоспособность - это не только способность производителя планировать,

производить и продавать продукцию и услуги, более привлекательные по своей цене и характеристикам, чем аналогичная продукция и услуги конкурентов. Это также возможность быстро отреагировать на потребности заказчиков.

Многие годы в нашей экономике считалось, что "чем меньше резервов в производственной системе, тем она эффективнее". Отсюда и лозунг "Все резервы - в действие!" Такой подход в определенной мере был оправдан плановой системой хозяйствования и соответствующими ей моделями управления. Но уже тогда в экономической литературе отмечалась необходимость иметь резервные производственные мощности как условие надежной работы предприятия. Так, еще в начале 70-х годов известный экономист Я. Б. Кваша писал: "...отсутствие резервов производственной мощности некоторых категорий и в ряде отраслей способно причинить народному хозяйству большие потери, чем наличие недоиспользованных резервов" [3].

Возможность производства быстро реагировать на изменение конъюнктуры рынка, его гибкость обусловлены избыточностью по всем ресурсам, включая людские.

Требование к гибкости производства по-новому ставит задачу его эффективности.

Последняя может быть достигнута за счет использования комплекса таких организационно-экономических инструментов, как цена, прибыль, хозрасчетный доход, фонд оплаты труда, права собственности, юридическая ответственность и др.

Благодаря этому, несмотря на затраты, связанные с содержанием всех видов резервов, выигрыш может быть достигнут за счет быстрой перестройки производства, возможности выпуска новой продукции параллельно с основной, за счет более высоких цен новой продукции, выпущенной на потребительский рынок в короткие сроки.

Если о необходимости резервов производственной мощности в специальной литературе говорилось, то в отношении резервов труда такой постановки не было.

Резервы труда можно рассматривать с нескольких позиций. Прежде всего такие резервы могут быть на предприятии в виде излишней численности (излишней по отношению к текущей потребности производства). Такая практика была широко распространена ранее, когда предприятия были вынуждены содержать излишнюю численность в связи с частыми отвлечениями ее по распоряжению местных органов власти на выполнение работ за пределами предприятия (сельхозработы, благоустройство города и т.п.). Резервы такого рода в настоящее время совершенно неприемлемы.

Экономически более оправданно использование гибкой занятости (на режимах неполного рабочего времени) в соответствии с меняющейся потребностью в рабочей силе. Именно такой подход характерен для кадровой политики в развитых западных странах. В сочетании с социальной защитой он обеспечивает резервирование избыточной (если судить по числу занятых работников, а не по отработываемому ими рабочему времени) рабочей силы, что позволяет производству быть гибким, а следовательно, и конкурентоспособным.

Резервирование труда может быть не только на предприятии, но и в пределах той или иной территории.

Избыток рабочей силы на рынке труда - нормальное состояние развивающегося общества, условие гибкости общественного производства, один из системообразующих факторов. Необходима лишь соответствующая социальная защита незанятой рабочей силы.

Резервирование производственной мощности на предприятии возможно также путем замены устаревших рабочих мест новыми, обеспечивающими более высокую производительность труда рабочих, которая до определенного времени остается невостребованной.

Обеспечение гибкости производства требует формирования мобильной рабочей силы,

способной быстро адаптироваться к новым условиям производства, что позволяет маневрировать расстановкой кадров на различных участках производства. Переориентация производства на выпуск новой продукции по-разному сказывается на профессионально-квалификационной структуре кадров. Чем больше конструктивно-технологические различия старой и новой продукции, а отсюда и различия в технологико-организационной стороне ее производства, тем выше расхождения между имеющейся и требуемой структурой кадров рабочих. Эти различия могут быть столь существенными, что иногда требуется замена рабочих по профессиональному признаку. При незначительных различиях можно обойтись переподготовкой имеющихся работников. Чем шире базовая профессиональная подготовка рабочих, тем больше возможностей использовать их трудовой потенциал на предприятии.

Таким образом, гибкость производства при обновлении ассортимента выпускаемой продукции и других нововведениях в значительной степени зависит от формирования на предприятии достаточно эластичной в использовании рабочей силы. Последнее достигается не только за счет организационно-технических мероприятий, но и за счет мероприятий, повышающих устойчивость работника к меняющимся условиям, мобилизующих его резервные возможности, что чаще всего связано с уровнем образовательной и фундаментализацией специальной подготовки.

Но есть и другая сторона проблемы - готовность рабочей силы приспосабливаться к новым условиям производства и труда. Кадровая политика, нацеленная на формирование эластичной в использовании рабочей силы, должна учитывать, что составляющими этого качества являются физическая и умственная возможность удовлетворять требованиям развивающегося производства, способность и, главное, желание учиться, принимать все новое, прогрессивное, постоянно обновлять профессиональные знания, и даже менять профессию, занятие. Проблема нежелания, Да и неготовности работника к смене профессии, вида деятельности, к прохождению переподготовки остается острой, о чем свидетельствует практика не только предприятий, но и службы занятости, когда подавляющая часть предложений о переподготовке остается без ответа со стороны лиц, ищущих работу.

3.4. ОЦЕНКА ВЫБОРА КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Правильно выбранная кадровая политика обеспечивает:

- * своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции;
- * формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат (экономия в разумных пределах издержек, связанных с наймом работников, подготовкой кадров с учетом не только расходов в текущем периоде, но и на последующую переподготовку и повышение квалификации и т.д.);
- * стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставления возможностей для квалификационного роста и получения других льгот;
- * формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду;
- * рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой и т.д.

Однако достижение этих результатов возможно при правильной оценке осуществимости кадровой политики в конкретных организационно-технических и социальных условиях.

Такая оценка необходима уже на стадии выбора кадровой политики.

Риск не реализовать выбранную кадровую политику либо реализовать со значительно меньшим эффектом может быть связан:

- с изменением общей стратегии и производственной деятельности фирмы как реакции

на неблагоприятное изменение ситуации со сбытом продукции;

- с изменением ситуации на территориальном (или отраслевом) рынке труда;
- с трудностями быстрой окупаемости средств, вкладываемых в рабочую силу;
- с нежеланием работников реагировать и действовать в нужном для предприятия направлении и т.д.

Коль скоро кадровая политика является производной от реализуемой общей стратегии развития предприятия, обоснованность ее выбора зависит от того, насколько качественно были проведены маркетинговые исследования предприятием (фирмой) возможного сбыта продукции, работа по формированию спроса на нее со стороны потребителей, удастся ли выдержать конкуренцию производителей. Необходима проработка сильных и слабых сторон деятельности предприятия в отношении возможной конкурентной борьбы за привлечение квалифицированной рабочей силы, финансовых возможностей предприятия (фирмы) в отношении обеспечения определенного уровня заработной платы и предоставления других льгот, имиджа предприятия. Важно учитывать окружение предприятия, территориальную близость родственных по профилю производств, обладающих теми или иными преимуществами (например, в развитости социально-бытовой инфраструктуры) и т.д.

Поэтому общий стратегический план формирования кадров предприятия должен быть дополнен ситуационными планами, содержащими систему мер по преодолению возникающих трудностей различного характера.

При оценке кадровой политики нужно учитывать возможность интегральных эффектов, когда итоговый результат деятельности выше, чем простая сумма частных результатов: проигрывая в одном, можно существенно выиграть в другом. Например, реализация стратегии развития предприятия, основанная на различного вида интеграции и диверсификации, позволит получить эффект, который сможет перекрыть дополнительные издержки на рабочую силу, в то время как традиционный (часто весьма узкий, например только через возможный рост производительности труда) подход в сопоставлении затрат и результата даст отрицательный ответ.

Выигрыш может быть получен за счет многократного использования одних и тех же ресурсов (увеличение коэффициента сменности работы оборудования) или за счет экономии на условно-постоянных расходах, а также за счет того, что удастся обеспечить большее соответствие новой продукции и услуг потребительскому спросу и получить больший доход за счет высоких цен их реализации.

При диверсификации возможная убыточность одного производства может успешно компенсироваться прибыльностью другого, что нельзя не учитывать при выборе ориентиров в кадровой политике.

Необходима проверка кадровой политики на ее соответствие сложившимся на предприятии традициям в работе с кадрами, привычным для коллектива и принимаемым им. Кроме того, следует учитывать психологический климат на предприятии, потенциальные возможности коллектива, изменения во внешнем окружении. Поэтому целесообразно проводить социологические исследования с целью изучения реакции со стороны коллектива на выбранную кадровую политику, а на материалах территориальной службы занятости - анализ ситуации на рынке труда в отношении конъюнктуры спроса на рабочих разных профессий, уровня квалификации, профиля подготовки.

ГЛАВА 4. ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ РАБОТНИКА И ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1. Понятие и оценка трудового потенциала

- 4.2. Управление процессом формирования и использования трудового потенциала
- 4.3. Определение численности и структуры персонала
- 4.4. Методы приведения в соответствие фактической и требуемой численности
- 4.5. Анализ перспектив комплектования кадров

4.1. ПОНЯТИЕ И ОЦЕНКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Как известно, процесс труда есть потребление рабочей силы.

Одна и та же численность работников может различаться совокупной способностью к труду в силу различий в подготовленности, возрасте, отношении к труду и т.п., а отсюда и неодинаковым количеством труда (как абстрактного, так и конкретного), которое ими может быть реализовано в процессе производства. В данном случае говорят о различном трудовом потенциале одинаковых по численности групп работников.

В самом общем виде трудовой потенциал характеризует определенные возможности, которые могут быть мобилизованы для достижения конкретной цели. Трудовой потенциал работника - это его возможная трудовая дееспособность, его ресурсные возможности в области труда. В ходе практической деятельности потенциальные возможности не всегда используются в полной мере.

Трудовой коллектив предприятия составляют занятые на нем работники.

Следовательно, под трудовым потенциалом предприятия подразумевается совокупная трудовая дееспособность его коллектива, ресурсные возможности в области труда списочного состава предприятия исходя из их возраста, физических возможностей, имеющихся знаний и профессионально-квалификационных навыков.

Есть мнение рассматривать трудовой потенциал не только как массу труда, которым обладает производственный объект, но и включать условия реализации этого потенциала (техническую вооруженность труда, уровень его механизации, организации и т.д.) [1]. В таком подходе, на первый взгляд, есть свой резон. Действительно, способность работника к труду реализуется в определенных технических, экономических, организационных, социальных и других условиях и от этого зависят результаты труда. Однако такое понимание характеризует не трудовой, а производственный потенциал предприятия.

Одним из важнейших показателей, характеризующих производственные возможности предприятия, является численность промышленно-производственного персонала. Чем больше численность, тем при прочих равных условиях больше объем произведенной продукции. Такой путь увеличения объема производства классифицируется как экстенсивный.

Однако показатель численности работников, даже по видам деятельности (занятые основной деятельностью, занятые в непроизводственных подразделениях предприятия), по категориям промышленно-производственного персонала, недостаточен для полной характеристики трудового потенциала, особенно для целей управления кадрами в условиях рыночной экономики.

Здесь необходима система показателей, характеризующих все стороны потенциала:

* функциональная, временная и пространственная структура;

* оценка с позиции человеческих ресурсов;

* оценка с позиции человеческого фактора производства.

Таким образом, содержание трудового потенциала раскрывает, с одной стороны, возможности участия работника (или всех членов коллектива предприятия) в общественно-полезной деятельности как специфического производственного ресурса, с другой - характеристику качеств работника (работников), отражающих степень развития его (их) способностей, пригодности и подготовленности к выполнению работ определенного вида и качества, отношения к труду, возможности и готовности трудиться с полной отдачей сил и способностей.

Соответственно и параметры трудового потенциала подразделяются на две группы [2]:

1) параметры, характеризующие социально-демографические компоненты трудового потенциала коллектива предприятия:

половозрастная структура, уровень образования, семейная структура, состояние здоровья и др.;

2) параметры производственных компонентов трудового потенциала:

профессионально-квалификационная структура, повышение и обновление профессионального уровня, творческая активность.

Некоторые исследователи выделяют в трудовом потенциале две его стороны: производственно-квалификационную и психологическую [3].

Однако для практики управления более значимой представляется система показателей, с помощью которой можно количественно охарактеризовать ту или иную сторону потенциала, чтобы выяснить, где он выше или ниже, как изменился благодаря принятым мерам, насколько фактически используемая его величина отличается от возможной и т.д.

Итак, в оценке трудового потенциала необходима характеристика его количественной и качественной сторон.

Для характеристики трудового потенциала с количественной стороны используются такие показатели, как:

- численность промышленно-производственного персонала и персонала непромышленных подразделений;

- количество рабочего времени, возможного к отработке при нормальном уровне интенсивности труда (границы возможного участия работника в труде).

Качественная характеристика трудового потенциала направлена на оценку:

- физического и психологического потенциала работников предприятия (способность и склонность работника к труду - состояние здоровья, физического развития, выносливости и т.п.);

- объема общих и специальных знаний, трудовых навыков и умений, обуславливающих способность к труду определенного качества (образовательный и квалификационный уровни, фундаментальность подготовки и т.п.);

- качество членов коллектива как субъектов хозяйственной деятельности (ответственность, сознательная зрелость, интерес, сопричастность к экономической деятельности предприятия и т.п.).

Характеристика качественной стороны трудового потенциала также может быть произведена с использованием количественных показателей. Например, для оценки состояния здоровья применяются показатели частоты и тяжести заболеваний в расчете на 100 работников (т.е. состояние здоровья оценивается косвенно через уровень заболеваемости), для оценки уровня квалификации - средний разряд рабочих, уровня образования - среднее количество классов общеобразовательной школы, для оценки профессиональной подготовки - доля лиц, окончивших ПТУ, количество месяцев профессиональной подготовки и т.д.

Следует отметить, что сбор такого рода информации, особенно в части получения качественных характеристик, затруднен и требует специальных исследований. Поэтому используется упрощенный подход, когда качественная характеристика трудового потенциала ограничивается данными, отражающими образовательный и квалификационный уровень, наличие специальной профессиональной подготовки и ее продолжительность, половозрастной состав. Один из вариантов такой системы показателей трудового потенциала коллектива

предприятия приведен в табл. 4.1, которая в зависимости от особенностей предприятия и целевых задач управления персоналом может быть дополнена или, наоборот,

Окончание табл. 4.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
7. Уровень профессиональной подготовки										
Рабочие:										
До 2 мес.										
2 - 6 мес.										
6 мес. - 1 год										
1 - 2 года										
Более 2 лет										
Руководители, специалисты, служащие										
Высшее образование										
В том числе по специальности										
Среднее специальное										
В том числе по специальности										
Практики										

Конечно, заманчиво иметь некий синтетический показатель, который характеризовал бы значение всей совокупности разнородных факторов трудового потенциала. Тогда можно было бы сопоставлять величины трудового потенциала на тот или иной момент времени по различным коллективам, выявлять влияние отдельных факторов на общую его величину, что облегчило бы выбор кадровой политики и способствовало бы более эффективному использованию трудового потенциала. Однако эта проблема остается пока не решенной.

Используемые в практике обобщающие показатели отражают не более двух-трех элементов трудового потенциала, да и то в основном с количественной стороны. Например, показатель совокупного фонда рабочего времени, возможного к отработке, рассчитывается как средневзвешенная величина, где весами служит численность работников, имеющих ту или иную установленную норму рабочего времени (недельную или годовую, установленную или фактическую длительность рабочего дня и т.п.). В частности, этот показатель используется для характеристики потенциальной массы труда применительно к населению территории (общества) [4] или для оценки трудового потенциала на уровне предприятия [5].

В качестве обобщающего показателя для количественной оценки трудового потенциала через рабочее время используется количество времени (человеко-лет), которое могут отработать работники предприятия до выхода на пенсию. Динамика этого показателя, отражающего не только численность работников предприятия, но и их половозрастную структуру, позволяет видеть процесс старения коллектива предприятия (особенно, если его кадровая политика длительное время была ориентирована на стабилизацию коллектива).

Имеются рекомендации, согласно которым при количественной характеристике трудового потенциала целесообразно отражать не только массу отработанного (или возможного к отработке) рабочего времени, но и учитывать квалификационную структуру коллектива работников (через тарифные коэффициенты, а еще лучше - через коэффициенты редукции труда, с помощью которых представляется возможным привести сложный труд к простому).

Для оценки трудового потенциала могут применяться и условно-натуральные показатели. В частности, по результатам специальных исследований рассчитываются коэффициенты, характеризующие потенциальные производственные возможности каждой половозрастной группы работников. Трудовой потенциал предприятия в целом определяется как средневзвешенная величина этих коэффициентов, где весами служит доля той или иной половозрастной группы в общей численности (в результате в одном коллективе такой оценкой будет, например, показатель 0,85, в другом - 0,95). Подобный метод оценки трудового потенциала был реализован и применительно к населению

республики [6]. В основе расчета лежали специально рассчитанные коэффициенты, характеризующие отношение производительности труда каждой половозрастной группы к среднему уровню.

Однако данный метод полезен при значительных сдвигах в половозрастной структуре работников, что на уровне предприятия за небольшой период времени (1 - 5 лет) встречается редко.

4.2. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ФОРМИРОВАНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Трудовой потенциал коллектива предприятия не есть величина постоянная. Напротив, его количественные и качественные характеристики постоянно меняются под воздействием не только объективных факторов (изменений в вещественном компоненте производства, в производственных отношениях), но и управленческих решений.

Известно, что чем выше трудовой потенциал предприятия, тем выше потенциальные возможности нанятой рабочей силы, тем более сложные задачи могут решаться коллективом (в отношении выпуска продукции, ее качества, быстроты освоения новых ее видов, эффективности производственно-хозяйственной деятельности и т.д.). Однако наличие таких преимуществ отнюдь не свидетельствует о том, что главная задача управления персоналом - максимальное наращивание трудового потенциала. Здесь есть и ограничения, в частности появление рабочей силы, чей трудовой потенциал будет слишком завышенным для конкретных условий производства, не соответствовать его потребностям, являться "излишним". Такая ситуация нежелательна по нескольким причинам. Во-первых, набор или подготовка рабочей силы такого качества обходится предприятию слишком дорого. А во-вторых, этот трудовой потенциал не будет полностью использован, и средства, затраченные на рабочую силу, не окупятся. У самих работников это может вызвать неудовлетворенность работой на данном предприятии, за чем последует увольнение по собственному желанию.

Несоответствие трудового потенциала коллектива потребностям производства в условиях хозяйственной самостоятельности и инициативы трудовых коллективов представляется серьезной проблемой. Как отмечается в литературе, "...в некоторых коллективах весьма болезненно воспринимаются программы реконструкции предприятий под новые высокоэффективные технологии, отсутствует серьезная заинтересованность в освоении новых профессий и специальностей, наблюдается апатия и безразличие к перестройке форм управления предприятием. Вне всякого сомнения, подобные явления отражают определенные противоречия между качеством трудового потенциала на данном объекте и условиями его предполагаемой реализации. При этом возможны два крайних случая: либо потенциал низок, что препятствует осуществлению темпов внедрения новшеств производства, либо потенциал высок, но не созданы социально-психологические предпосылки для его эффективного высвобождения" [7].

Все это обуславливает необходимость постоянного контроля за ситуацией, корректировки выбранной кадровой политики, упреждения возможных негативных явлений путем планомерного управленческого воздействия на рабочую силу в соответствии с текущими и перспективными задачами развития самого предприятия.

АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ И ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Управление начинается с анализа, который призван раскрыть изменение трудового потенциала под

влиянием тех или иных факторов, рациональность использования, степень соответствия потребностям предприятия (табл. 4.2).

Таблица 4.2

Анализ трудового потенциала

Направление анализа	Методика анализа	Использование результатов анализа
Динамика количественных и качественных характеристик трудового потенциала	Сравнение показателей по отдельным составляющим трудового потенциала в отчетном и предшествующих периодах	Оценка результативности проведенных мероприятий по изменению характеристик трудового потенциала
Соответствие фактического уровня трудового потенциала необходимому	По показателям, которые планируются, путем сравнения фактической и плановой величины показателя Сравнение необходимого уровня показателя и фактического (например, среднего разряда работ и среднего разряда рабочих)	Управленческие решения по корректировке кадровой политики с целью изменения трудового потенциала в нужном направлении
Степень использования трудового потенциала	Сравнение фактической величины показателя с потенциально возможной (например, качество фактически отработанных человеко-часов и человеко-дней с максимально-возможной величиной, среднего разряда выполненных работ и разряда рабочего и т.п.)	Мероприятия по более полному использованию возможностей работников

В условиях рынка труда такой анализ особенно необходим, поскольку его результаты служат базой для разработки прогнозов в сфере труда (возможной потребности в рабочей силе, ее квалификации и т.п.), планирования мероприятий по подбору, обучению и адаптации кадров. В этом отношении большой интерес представляют изменения структуры работающих вследствие движения кадров на предприятии (изменение состава кадров по полу, возрасту, стажу работы, образованию и по другим показателям, характеризующим качественную сторону трудового потенциала). По результатам анализа таких изменений выявляются объемы выбытия кадров, требующих замены, намечаются меры по решению социальных проблем (для молодежи, лиц предпенсионного и пенсионного возраста), вопросов подготовки кадров (форм, сроков), квалификационного продвижения, стабилизации коллектива и др. Варианты соотношения трудового потенциала работника (или коллектива) (обозначим его через П), фактического его использования (Ф) и требуемого по условиям производства уровня трудового потенциала (Т) могут быть различны.

Идеальный случай характеризуется следующим соотношением:

$$П = Ф = Т.$$

Это значит, что имеющийся трудовой потенциал, т.е. все возможности работников как носителей рабочей силы, используется полностью и это соответствует потребностям производства. Широко распространен и такой вариант:

$$П > Ф = Т.$$

Подобное соотношение свидетельствует о том, что имеющийся трудовой потенциал используется не полностью, но уровень фактического его использования отвечает

потребностям производства. Предложение рабочей силы, ее возможности больше спроса на нее. Имеющийся резерв по этой причине не может быть использован, так как прямой необходимости нет.

О недоиспользовании имеющегося трудового потенциала работников свидетельствует недоиспользование целодневного и внутрисменного фонда рабочего времени по вине работников и по организационно-техническим причинам, отставание среднего разряда работ от среднего разряда рабочих, использование в организации труда слишком глубокого операционного разделения труда, обедняющего содержание труда работников, слабая мотивация работников на высокопроизводительный труд, низкий уровень интенсивности труда и т.д.

При существенном расхождении между трудовым потенциалом и его фактическом использованием, у работников появляется разочарование, неудовлетворенность работой из-за отсутствия возможностей для профессионального роста.

Ситуация, когда недоиспользование имеющегося трудового потенциала становится слишком большим, т.е.

$\Pi > \Phi < T$,

свидетельствует о том, что фактический уровень использования имеющегося потенциала уже настолько низок, что страдает производство и остро стоит проблема реализации имеющихся резервов рабочей силы.

Возможен и такой вариант:

$\Pi = \Phi < T$

- несмотря на полное использование имеющегося трудового потенциала, потребности в рабочей силе как в отношении количества, так и ее качества не удовлетворяются полностью. Индикаторами данной ситуации служат нехватка рабочей силы, большое число сверхурочных работ, отставание среднего разряда рабочих от разряда выполняемых работ, что приводит к низкому качеству их выполнения, к большому браку продукции по вине рабочих и т.п. В этих условиях управленческие решения должны быть направлены на наращивание трудового потенциала, изменения его количественных и качественных характеристик.

Таким образом, управление формированием трудового потенциала предприятия, осуществляемое через соответствующие функциональные структуры, реализуется с помощью системы мероприятий в рамках кадровой политики. Они могут быть направлены на наращивание и развитие трудового потенциала, в чем предприятие в значительной степени должно быть заинтересовано. Это может быть стабилизация коллектива, увеличение "капиталовложений" в рабочую силу, содействие развитию персонала и др. Можно довольствоваться существующим уровнем и все усилия направить на рациональное использование потенциала путем создания условий для раскрытия возможностей рабочей силы в отношении высокопроизводительного труда и тем самым обеспечить отдачу от средств, потраченных на рабочую силу ранее. Не исключен и такой вариант: высвобождение излишней рабочей силы, замена ее на более соответствующую по своим качествам потребностям производства, условиям его эффективного функционирования.

КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Кадровое планирование является важнейшим инструментом (средством, методом), используемым в управлении персоналом. Как составная часть всей системы планирования деятельности предприятия оно не может не испытывать на себе влияние изменений, происходящих при ориентации экономики на рыночные отношения.

Система планирования на предприятии включает в себя разработку стратегического плана, долговременного плана, текущих и оперативных планов, инвестиционных планов, бизнес-плана и др. Если стратегический план определяет главные цели предприятия на

10 - 15 лет вперед, долгосрочный нацелен на решение отдельных проблем стратегии фирмы в течение ближайших нескольких лет, то текущее планирование увязывает все направления деятельности предприятия (фирмы) и работу функциональных служб предприятия, в том числе и службу управления персоналом. Текущие планы носят детальный характер.

Планирование потребности в рабочих базируется на данных об имеющихся рабочих местах, а также об их численности и структуре в будущем периоде с учетом развития производства и внедрения плана организационно-технических мероприятий, а численность служащих, специалистов и руководителей - на основе действующей структуры управления и работы по ее совершенствованию, штатного расписания, плана замены вакантных должностей.

Перспективное планирование обусловлено длительностью подготовки кадров. Так, длительность подготовки квалифицированных рабочих составляет от 6 мес. до 2 лет. При перспективном планировании потребной численности на более короткий период нельзя будет обеспечить своевременную подготовку достаточного количества рабочих. В отношении удовлетворения потребности в специалистах в условиях действовавшей ранее в стране плановой системы заказов на квалифицированную рабочую силу предприятия были вынуждены проводить расчеты как минимум на 2 - 3 года вперед. В настоящее время с функционированием рынка рабочей силы необходимость в предварительных заявках в централизованном порядке отпала. Предприятия выходят на прямые связи с вузами для подбора специалистов на контрактной основе, причем в этом случае предприятия (фирмы) могут влиять на программу обучения специалиста в соответствии со специализацией, нужной для предприятия.

План по численности работников должен был увязан с планом по сбыту продукции, финансовым и инвестиционным планом и др. Поскольку исходной точкой в планировании различных показателей является не план производства, а прогноз сбыта продукции, то и само планирование приобретает вероятностный характер и его результатом является прогноз тех или иных показателей.

Наряду с тем, что кадровое планирование носит перспективный характер, оно должно быть тесно увязано и с оперативной кадровой работой, благодаря которой обеспечивается реализация прогнозных наметок. Оперативная работа проявляется как комплекс взаимосвязанных мероприятий, осуществляемых последовательно и направленных на изменение кадровой ситуации в нужную сторону.

Следует отметить, что сущность и цели кадрового планирования трактуются неоднозначно. Так, есть точка зрения, что "кадровое планирование имеет целью предоставление работающим рабочим мест в нужное время и в необходимом количестве в соответствии с их способностями и склонностями и требованиями производства" [8]. Как видим, здесь в качестве объекта планирования выступает персонал предприятия, т.е. уже нанятые работники.

Действительно, большая часть плановых разработок касается непосредственно персонала предприятия. Вместе с тем кадровое планирование, решая задачу обеспечения предприятия рабочей силой, опирается в значительной мере на различные внешние источники комплектования кадров и прежде всего учебные заведения.

Содержание кадрового планирования достаточно разнообразно. Как показывает опыт, на плановой основе должны решаться такие проблемы формирования трудового потенциала, как:

- удовлетворение потребности в персонале (кадрах), включая его пополнение из различных источников;
- высвобождение излишних кадров;
- использование кадров;

- расходование средств на персонал и др.

Глубина плановых проработок по отдельным вопросам, как и весь их набор, определяется самим предприятием (фирмой).

4.3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ И СТРУКТУРЫ ПЕРСОНАЛА

Определение потребности в рабочей силе представляет собой начальный этап кадрового планирования. Не зная, какая понадобится численность (в том числе по категориям), нельзя найти и наиболее эффективный путь комплектования штатов. Вопросы планирования численности рабочих и других категорий персонала достаточно хорошо разработаны в методическом плане [9]. В условиях плановой системы хозяйствования численность промышленно-производственного персонала была одним из показателей, контролируемых вышестоящим органом (отраслевым министерством). В арсенале экономистов по труду имелись методы расчета численности рабочих в профессиональном разрезе: по трудоемкости выпуска продукции, по рабочим местам, по нормативам численности и нормам обслуживания. Использовались различного рода эмпирические формулы, отражающие меру влияния тех или иных факторов на численность рабочих (служащих) данной профессиональной (функциональной) группы. Плановые расчеты численности увязывались с планами технического прогресса, содержащими мероприятия технического, технологического и организационного характера [10], определяющие изменение численности по конкретным профессиям. Однако этот опыт расчетов в большей степени относился к предприятию, функционирование которого было относительно стабильным на протяжении длительного периода. Это, естественно, облегчало расчеты, и их точность была вполне приемлемой. Хотя и тогда сезонные колебания в выпуске продукции, а в условиях единичного и мелкосерийного производства и в номенклатуре выпускаемой продукции, затрудняли планирование численности в календарном разрезе на протяжении года. Переход к рынку в корне меняет ситуацию. Прежде всего снижается стабильность производства в связи:

- с необходимостью перестройки производства, увязкой объема продукции со спросом на нее;
- с большей ориентировкой на новации, на выпуск новой продукции (часто принципиально новой по своим потребительским свойствам и новой по отношению к специализации предприятия);
- с необходимостью параллельного существования на предприятии производства уже освоенной продукции и процесса освоения новых видов продукции, с организацией новых производств;
- с изменениями в оргструктуре самого предприятия вследствие интеграционных и дезинтеграционных процессов.

Все это не может не затруднять расчеты потребности в рабочей силе особенно на дальнюю перспективу.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

К расчетам численности не следует подходить упрощенно, поскольку они определяют последующую работу по комплектованию предприятия кадрами. По этой причине при определении потребности в рабочей силе не ограничиваются формальными расчетами с использованием общепринятых формул, а проводят дополнительные аналитические расчеты, чтобы выявить особенности производственной ситуации. Так, в практике часто используется методология планирования "от достигнутого уровня". В соответствии с данным подходом, численность рабочих в плановом периоде (ЧР) рассчитывается следующим образом:

где
$$ЧР_{пл} = ЧР_{б} (I_q / I_w),$$
$$ЧР_{б} — \text{численность рабочих в базисном (отчетном) периоде};$$
$$I_q — \text{индекс роста объема производства};$$
$$I_w — \text{индекс роста производительности труда}.$$

Однако в этом случае есть опасность автоматически перенести недостатки в использовании работников в отчетном периоде на плановый период. Поэтому расчеты следует дополнить анализом использования фонда рабочего времени рабочих, составить на его основе план мероприятий, направленных на лучшее использование рабочей силы, что должно найти отражение в индексе роста производительности труда. Такого рода анализ особенно необходим в тех случаях, когда кадровая политика предприятия ориентирована на экономию издержек на рабочую силу, на интенсивный путь развития производства.

Поскольку расчеты требуемой численности по общепринятым формулам позволяют получить среднегодовой показатель, необходимо проанализировать, имеются ли колебания потребности в рабочей силе в отдельные периоды относительно этого среднегодового показателя, вызванные различиями в выпускаемой продукции. Причем диапазон колебаний может быть особенно значительным, если анализируется численность в профессиональном разрезе.

Предположим, плановая численность рабочих определялась исходя из трудоемкости продукции:

$$ЧР_{пл} = T_{п.н} / (\Phi_{р.в} \cdot K_{в.н}),$$

где $T_{п.н}$ — плановая нормативная трудоемкость, нормо-часов;
 $\Phi_{р.в}$ — полезный годовой фонд времени одного рабочего, ч;
 $K_{в.н}$ — планируемый коэффициент выполнения норм.

Нормативная трудоемкость выпуска продукции (числитель формулы) представляет собой суммарный показатель; он не учитывает, насколько равномерно распределяется трудоемкость по месяцам или кварталам года в соответствии с колебаниями объемов производства. А эти колебания могут быть весьма значительными.

Поэтому, рассчитав по формуле среднегодовой показатель, в отдельные периоды времени предприятие может испытывать либо нехватку численности, либо ее избыток (см. рис. 4.1).

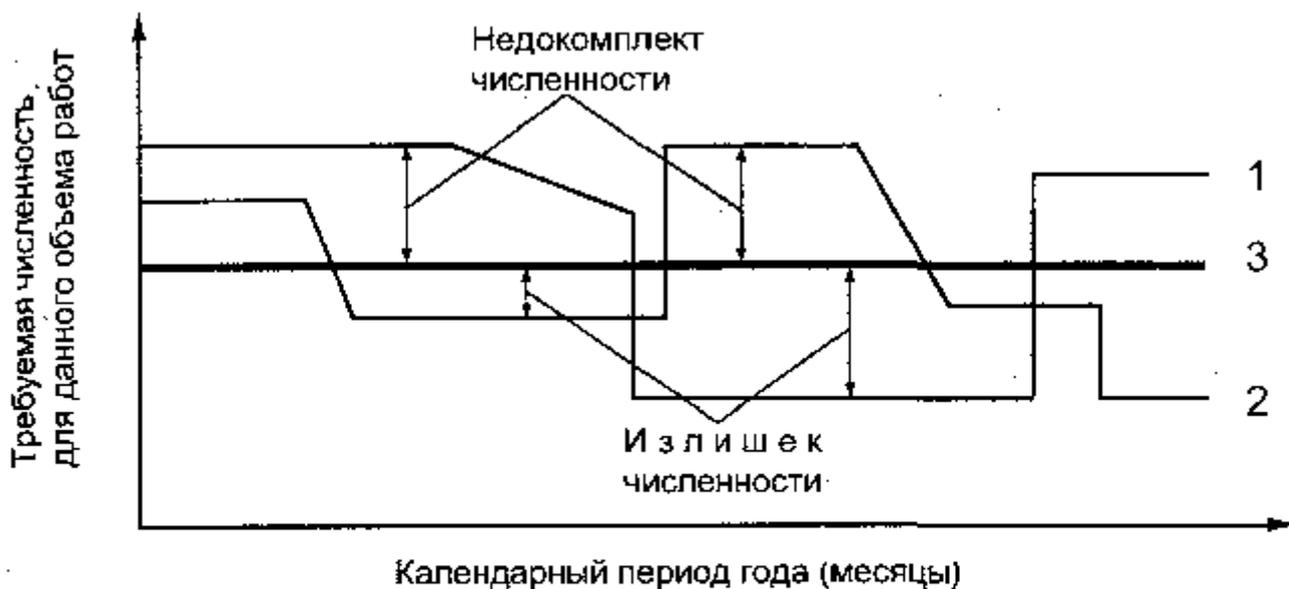


Рис. 4.1. Соотношение среднегодовой численности рабочих и текущей потребности в рабочей силе

1, 2 — возможные варианты колебания требуемой численности;
3 — показатель среднегодовой численности.

Однако важно знать не только диапазон колебаний численности рабочих (от максимальной потребности до минимальной), но и продолжительность периода, для которого характерен излишек или недокомплект численности. Только после этого можно решать вопрос о наборе кадров в соответствии со среднегодовой потребностью и методах регулирования возникающих рассогласований.

Необходимо учитывать и характер взаимосвязи изменения объема производства и численности работников: как эти два процесса увязаны во времени, всегда ли за спадом (или, наоборот, за ростом) производства сразу же идет пропорциональное изменение численности или изменение показателя численности происходит через определенный промежуток времени, т.е. с определенным временным сдвигом.

Как показывает практика, изменение показателей объема производства и численности работающих не проходит синхронно: реакция на изменение объема производства не является немедленной. Дело в том, что производственная трудоемкость в УСЛОВИЯХ роста (или спада) производства формируется под влиянием прежде всего факторов, связанных с организацией производственного процесса на предприятии.

Глубина разделения труда и специализации производственных подразделений, внутрипроизводственная кооперация, формирование взаимосвязей осуществляются исходя из условий нормального функционирования производственной системы.

Поэтому в короткие временные периоды при изменении объема производства (прежде всего в сторону уменьшения) вряд ли потребуются пропорциональное изменение численности работников на всех этапах производственного процесса. Основные фонды во многих производствах неделимы и должны функционировать как целое, для которого и определена норма обслуживающего их персонала. Причем влияние факторов взаимосвязи отдельных производств возрастает с углублением специализации. Отсюда и недостатки крупного предметно-специализированного предприятия: его нельзя остановить в каком-либо одном звене (цепи) без остановки других или, наоборот, даже резкое снижение объема производства основной продукции требует функционирования всего вспомогательного производства практически при той же численности обслуживающего персонала. Любая переориентация такого предприятия на выпуск

новой продукции требует фактической реконструкции всего предприятия. Важное требование к планированию трудообеспеченности - его непрерывность, т.е. систематическое уточнение с учетом вновь выявленных резервов и обстоятельств. При планировании на год в поквартальном разрезе наиболее детально прорабатываются ближайшие один-два квартала. Для более отдаленных кварталов (для которых можно предусмотреть лишь основные тенденции изменения объема производства и совершенствования его технического уровня) численность рассчитывается укрупненно. По истечении ближайшего квартала проводится уточнение последующих, так что первоначальные наброски на четвертый квартал в течение года могут координироваться до трех раз.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СОСТАВА РАБОЧИХ

Изменения в объемах производства, технике и технологии, в ассортименте продукции влияют не только на общую численность, но и на профессионально-квалификационную структуру рабочих. Для ее планирования используются различные подходы и методы. Так, можно рассчитать численность по каждой профессии (профессиональной группе), и на основании этого путем суммирования определяется общая численность рабочих, а затем доля каждой профессиональной группы в общей численности.

Расчет может быть выполнен и по-другому: вначале определяется общая численность рабочих, а затем она распределяется в соответствии с существующей (или заданной или прогнозируемой) структурой по профессиям (профессиональным группам).

В первом случае есть опасность, что суммарная численность по профессиям, рассчитываемая по каждой из них на основе своей методики, не будет соответствовать общей численности, рассчитанной укрупненным способом, причем различия могут быть весьма существенными.

Во втором случае точность расчета зависит от правильного определения самой профессиональной структуры в предстоящем периоде. Имеются как минимум три метода расчета структуры. Первый из них основан на использовании метода экстраполяции: сравнения профессиональной структуры рабочих предприятия за длительный период (ряд лет), выявления складывающихся тенденций и распространения их на будущий период.

Как показали результаты периодически проводимых органами статистики обследований профессионального состава рабочих в промышленности, профессиональная структура достаточно стабильна: существенные изменения обнаруживаются лишь за длительный период (5 -10 лет). Правда, эти выводы относились к условиям плановой экономики и относительно стабильно работающим предприятиям. Поэтому подход, основанный на экстраполяции данных, в "чистом" виде вряд ли оправдан на уровне предприятия, работающего в рыночных условиях. Полученную с использованием этого метода структуру рабочих следует скорректировать с учетом внедрения техники, намечаемой перестройки производства, изменений в специализации предприятия в выпуске продукции.

Другой подход к расчету перспективной структуры рабочих по профессиям основан на анализе изменения уровня производительности труда по профессиональным группам. Чем выше производительность труда, тем меньшая численность необходима для выполнения того же объема работ. Предпосылкой применения данного метода расчета будущей профессиональной структуры рабочих кадров является организация учета изменения уровня производительности труда не в целом по всем рабочим, а по рабочим наиболее массовых профессий. Кроме того, рост производительности труда должен сопровождаться высвобождением излишней численности, а отсюда и изменением доли данной профессиональной группы рабочих в общей численности. (Пример такого расчета дан в практикуме по управлению персоналом.)

При прогнозировании профессиональной структуры кадров можно использовать аппарат марковских процессов. В основе этого метода лежит оценка вероятности межпрофессиональных переходов по причинам текучести (включая возврат в прежнюю группу после увольнения) и экстраполяция сложившихся тенденций. Проще всего оценки вероятностей переходов в марковской модели можно получить как частоты соответствующих переходов. Однако для этого необходимо иметь репрезентативные сведения об изменениях профессии работающих или возврате их прежнюю группу с указанием адресов "выбытия" и адресов "прибытия" по каждому случаю. Получение такого рода сведений - достаточно трудоемкая задача.

Преодолеть отмеченные трудности удастся, если расчет марковской матрицы переходов вести на базе данных об изменении удельных весов профессиональных групп по причине внешней и внутривозвратной текучести. Чтобы получить такие сведения, необходимо сравнить профессиональную структуру рабочих на прежних и новых для них рабочих местах. Однако при использовании данного метода следует соблюдать важное требование: сложившаяся направленность и интенсивность профессионального движения работников на предприятии должны быть в определенной мере стабильными и инерционными, что выявляется соответствующим предварительным анализом.

При этом большое значение имеет анализ рациональности использования рабочей силы, поскольку увеличение потребности в новых рабочих часто может быть компенсировано более полным использованием нанятой рабочей силы (анализ использования фонда рабочего времени, анализ использования работников по квалификации и др.). (Примеры анализа см. в практикуме по управлению персоналом.) При проведении плановых расчетов потребной численности персонала по структурным подразделениям следует привлекать к этой работе их руководителей.

4.4. МЕТОДЫ ПРИВЕДЕНИЯ В СООТВЕТСТВИЕ ФАКТИЧЕСКОЙ И ТРЕБУЕМОЙ ЧИСЛЕННОСТИ

Для функционирующего предприятия характерна определенная фактическая численность на ту или иную дату. При сопоставлении фактической и требуемой численности может оказаться, что:

- * потребная численность выше фактической, и, следовательно, предприятие стоит перед необходимостью дополнительного набора рабочей силы со стороны;
- * потребная численность меньше фактической, что предполагает высвобождение излишних работников;
- * фактическая и потребная численности совпадают. Однако это отнюдь не означает, что в трудоустройстве производства нет проблем, поскольку может не соответствовать потребностям производства сложившаяся численность рабочей силы по элементам ее структуры (по категориям, подразделениям, функциональным и профессиональным группам работающих). Поэтому анализ ситуации и выбор стратегии трудоустройства необходимо проводить применительно к каждой из структурных составляющих общей численности персонала. Тем более что пути Удовлетворения потребности в рабочей силе применительно к одной группе рабочих (например, профессиональной или занятой в том или ином структурном подразделении) могут не подходить к другой.

Выбор пути, как отмечалось выше, зависит от ситуации, складывающейся как на рынке труда, так и на самом предприятии.

Как видно из табл. 4.3, средства, используемые для приведения в соответствие потребности в рабочей силе с фактической численностью кадров, достаточно разнообразны.

Т а б л и ц а 4.3

Ситуации на внутривзаводском рынке рабочей силы
и возможные реакции предприятия

Ситуация	Возможная реакция предприятия
1. Потребность на одних участках производства снижается, а на других остается прежней	1. Увольнение рабочих 2. Перевод на режимы неполного рабочего дня
2. Потребность в рабочих на одних участках снижается, а на других возрастает	1. Высвобождение с одних участков и набор новых рабочих со стороны 2. Переподготовка и перераспределение высвобождаемых рабочих, и если этого недостаточно, то набор со стороны. При наличии излишней численности - увольнение 3. Регулирование режимами найма или рабочего времени
3. Потребность на одних участках возрастает, а на других не изменяется	1. Набор со стороны на тот участок, где потребность возрастает 2. Сочетание передвижения с других участков (в порядке реализации программы кадрового продвижения, конкуренции между работниками предприятия за право работать на новых рабочих местах) с набором новых рабочих как на освободившиеся места в связи с движением рабочей силы, так и на участки с возросшей численностью в объеме потребности в рабочей силе, неудовлетворенной за счет внутренних источников 3. Применение сверхурочных работ
4. Потребность в рабочей силе возрастает на всех участках	Как и в предыдущем случае, но при значительном возрастании потребности главным становится набор со стороны

Все действия предприятия по приведению фактической численности в соответствие с требуемой можно свести в две группы:

- 1) численная адаптация - высвобождение излишней численности, набор со стороны при вновь возникшей потребности в рабочей силе;
- 2) функциональная адаптация собственной рабочей силы к меняющимся потребностям

производства путем:

- использования нестандартных режимов рабочего времени и найма работников;
- организации внутризаводского движения рабочей силы, в том числе профессиональной мобильности.

Следует отметить, что в настоящее время за рубежом используется и такая разновидность численной адаптации, как лизинг персонала.

Суть его заключается в том, что самостоятельная фирма (кредитор) передает на определенный срок своих сотрудников, с которыми она имеет трудовой договор, в распоряжение другой фирмы (заемщика), обязуя этих сотрудников в течение срока "аренды" работать на фирме-заемщике. При этом трудовой договор с фирмой-кредитором сохраняет силу.

Передача собственных работников в распоряжение других фирм получила распространение даже в Японии, где, как известно, большую роль играет система "пожизненного" найма.

В этих условиях лизинг персонала часто выступает как форма избавления от нерадивых или недостаточно перспективных работников [11].

Такая форма найма рабочей силы дает определенные преимущества и фирме-заемщику, поскольку облегчает процесс освобождения от рабочей силы при сокращении потребности в ней: работника возвращают на свою фирму.

Практика передачи в "аренду" временно излишних работников требует решения ряда юридических проблем, связанных с социальной защитой работников.

Именно из-за неразработанности нормативных актов сдерживается использование подобной практики трудовых отношений на отечественных предприятиях.

4.5. АНАЛИЗ ПЕРСПЕКТИВ КОМПЛЕКТОВАНИЯ КАДРОВ

Дополнительная потребность в рабочей силе возникает при изменении объема производства и уровня производительности труда и рассчитывается следующим образом:

$$ДП = ЧРк - ЧРн,$$

где ЧРк и ЧРн - расчетная численность работников соответственно на конец и начало планового периода.

Однако для разработки плана мероприятий по комплектованию кадров знание этой величины недостаточно. Необходимы сведения о дополнительной потребности на возмещение планируемой убыли рабочей силы и по причинам текучести.

Дополнительная потребность на возмещение планируемой убыли возникает в связи с увольнением по уважительным причинам (уходом на пенсию, инвалидностью, переходом на учебу с отрывом от производства, призывом на военную службу, с окончанием срока договора и т.п.). Методикой рекомендуется устанавливать такую потребность в процентах от среднесписочной численности кадров дифференцированно по причинам убыли на основании анализа сложившейся практики за ряд лет, а также с учетом изменений в половозрастном составе кадров, улучшения условий труда и уменьшения численности рабочих, выходящих на пенсию на льготных условиях и т.п.

Дополнительная потребность в связи с текучестью рабочей силы (увольнения по собственному, желанию и за нарушение трудовой дисциплины) определяется на основании прогноза этого показателя с учетом изменения уровня удовлетворенности работников своей работой на предприятии (что может быть выявлено социологическими исследованиями), изменения экономического состояния предприятия, ориентации кадровой политики на стабилизацию коллектива и т.п.

Дополнительная потребность в кадрах должна быть сбалансирована с соответствующими источниками ее обеспечения. В качестве таких источников обычно рассматриваются:

подготовка в системе профессионально-технического обучения;
подготовка и переподготовка на производстве;
набор рабочей силы со стороны.

Однако чтобы получить более полную картину трудоустроенности, необходимо определить потребность в рабочих в профессиональном разрезе, поскольку сложности с набором возникают именно по отдельным профессиям (профессиональным группам) рабочих, а по специалистам - по направленности подготовки и должностям.

Соответствие профессионально-квалификационного уровня работающих требованиям производства - одно из важных условий нормального функционирования предприятия. Чтобы обеспечить это соответствие, необходимо не только знать потребность в рабочих по отдельным профессиям, но и оценить возможности удовлетворить эту потребность с учетом движения кадров, мероприятий по профессионально-квалификационному продвижению, по подготовке и переподготовке кадров.

При решении проблем трудоустроенности предприятия используется система балансовых расчетов, включающая:

- балансовый расчет потребности в рабочих в профессиональном разрезе;
- балансовый расчет переподготовки и перераспределения рабочей силы;
- балансовый расчет удовлетворения потребности в рабочей силе за счет внутренних и внешних источников и др.

С помощью системы балансовых расчетов удастся выявить не только необходимую потребность, но и возможность комплектования кадров из различных источников, роль каждого из них, составить обоснованные планы подготовки новых рабочих, переподготовки высвобождаемых и т.д.

Прежние методические рекомендации ориентировали разработчиков на расчет лишь величины требуемого набора рабочих со стороны без оценки реальности его осуществления [12]. В настоящее время такие расчеты необходимо дополнить анализом ситуации на внешнем и внутреннем профессиональном рынке труда (см. схему 4.1).

На основании составления частных балансов строится итоговый плановый баланс квалифицированных рабочих (табл. 4.4). Аналогично строится баланс специалистов с той лишь разницей, что среди источников пополнения предприятия специалистами выделяются институты (академии) и техникумы (колледжи).

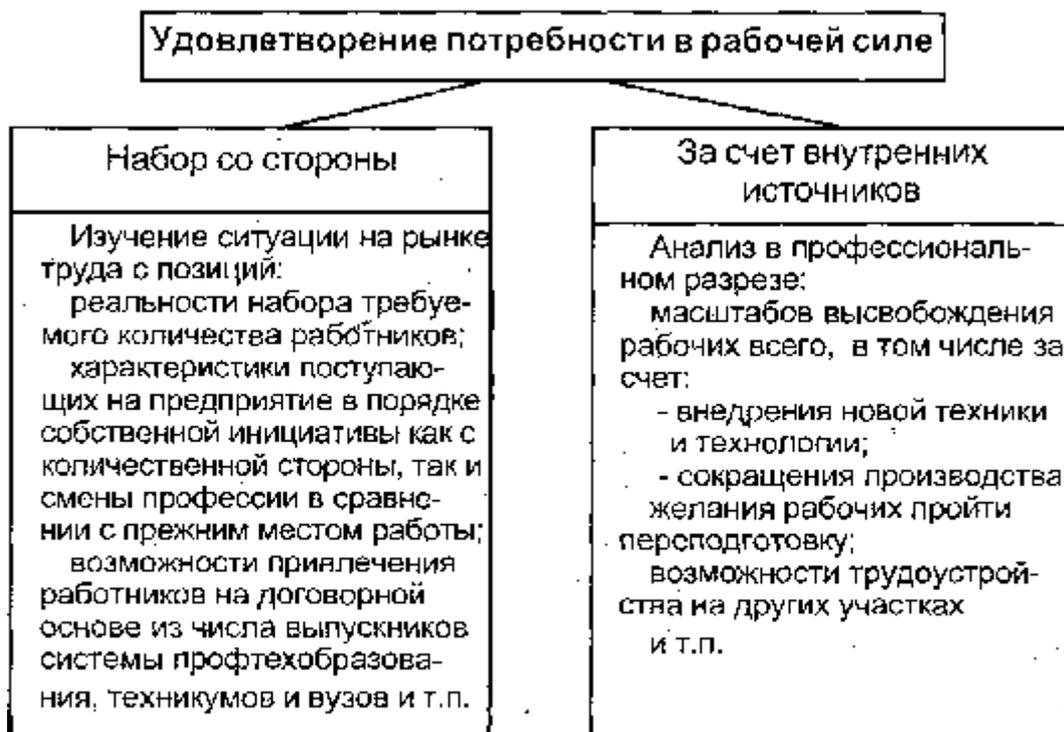


Схема 4.1. Направления анализа различных источников удовлетворения потребности предприятия в рабочей силе.

Схема баланса, представленная в табл. 4.4, носит самый общий характер. Так, источники удовлетворения потребности в рабочей силе могут быть представлены в более детализированном виде:

1. Набор рабочих со стороны, всего В том числе
 - 1.1. Не требующих подготовки на предприятии:
 - выпускники системы профтехобразования;
 - в порядке перехода с других предприятий.
 - 1.2. Тrequющих подготовки на предприятии. 2-. За счет внутреннего движения кадров, всего
 - В том числе
 - 2.1. Тrequющих переподготовки.
 - 2.2. Не требующих переподготовки.

После разработки балансов как этапа выбора путей формирования трудового потенциала и выработки кадровой политики начинается ее реализация: комплектование кадров, адаптация имеющейся рабочей силы к потребностям производства, что предполагает учет многих моментов как экономического, так и социально-психологического характера.

Таблица 4.4
Принципиальная схема планового баланса квалифицированных рабочих

Профессии (профессиональные группы)	Численность		Дополнительная потребность на изменение объема производства и уровня производительности труда (гр.3-гр.2)	Дополнительная потребность		Общая дополнительная потребность в рабочих (гр.4 + гр.5 + гр.6)	Источники удовлетворения потребности в рабочих		
	на начало планового периода	на конец планового периода		на замену выбывших по уважительным причинам*	в связи с текущими тыс.		Подготовка в ПТУ	Переподготовка собственных рабочих	Набор со стороны**
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

* В связи с выходом на пенсию, призывом на военную службу, выбытием на учебу и т.п.

** Решение о наборе со стороны принимается после оценки собственных источников удовлетворения потребности в рабочей силе и возможности организации подготовки кадров в системе профтехобразования (гр. 10 = гр. 7 — гр. 8 — гр. 9).

ГЛАВА 5. МЕТОДЫ ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ АДАПТАЦИИ СОБСТВЕННОЙ РАБОЧЕЙ СИЛЫ К ПОТРЕБНОСТЯМ ПРОИЗВОДСТВА

5.1. Использование режимов неполного рабочего времени

5.2. Внутризаводское движение кадров

Трудообеспеченность предприятия за счет собственной рабочей силы находит свое выражение:

- в заполнении вакантных рабочих мест более высокого ранга за счет перевода на них собственных работников в порядке повышения;
- в переводе высвобождаемой рабочей силы с одних участков производства на другие - туда, где возникает потребность в них;
- в смене рабочих мест по инициативе администрации и работников, если в этом имеется производственная необходимость либо удовлетворяются интересы работников;
- в сохранении рабочей силы, даже при значительном сокращении потребности в ней, но при существенном недоиспользовании ее трудового потенциала.

Организационно, как уже отмечалось, функциональная адаптация осуществляется с помощью нестандартных режимов рабочего времени, а также внутризаводского движения кадров.

Заполнение вакантных рабочих мест за счет собственных работников имеет следующие преимущества:

- * возможность быстрого заполнения вакантной должности;
- * незначительные затраты на привлечение рабочей силы;
- * знание работника, его положительных и отрицательных качеств;
- * знание работником предприятия и сокращение периода социально-психологической адаптации;
- * возможность перемещений работника в увязке с повышением квалификации, его продвижением;
- * освобождение первоначально занимаемой должности для молодых работников;
- * снижение текучести за счет повышения удовлетворенности трудом, привязанности к предприятию;
- * поддержание уровня оплаты труда на сложившемся (привычном для окружения) уровне в противовес необходимости приема работника со стороны на более высокий уровень оплаты в соответствии со сложившимся на рынке труда для данной должности.

Вместе с тем данный подход имеет и негативные моменты:

- * меньшие возможности для выбора;
- * не исключены повышенные затраты на переподготовку кадров;
- * заполнение одних вакансий порождает появление новых (если перемещаются работники, не намечавшиеся к высвобождению).

Применительно к руководящим работникам и служащим необходимо учитывать и такие, негативные последствия психологического характера, как:

- * возможная отрицательная реакция сослуживцев в случае неодобрения ими факта перемещения конкретного работника;
- * слишком тесные взаимоотношения коллег, появление панибратства при решении деловых вопросов.

5.1. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЖИМОВ НЕПОЛНОГО РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Важнейшим инструментом достижения соответствия между потребностью в труде и фактическими возможностями коллектива служит регулирование режимов рабочего времени. Таким способом удастся удовлетворить изменяющуюся потребность в труде (как в большую, так и в меньшую сторону) с той же самой численностью работников,

никого не увольняя и никого не принимая со стороны, что в условиях становления рыночных отношений имеет большое экономическое и социальное значение. Неслучайно выбор режимов рабочего времени начинает играть все более существенную роль в кадровой политике предприятия.

Регулирование режимов рабочего времени в условиях нестабильного производства стало возможным благодаря новому законодательству о занятости и о труде.

Применяемые на практике режимы работы обусловлены особенностями производства, организационными формами выполнения отдельных видов работ в различных сферах деятельности, но все они, как правило, исходят из необходимости соблюдать установленную норму рабочего времени применительно к тому или иному календарному периоду (рабочий день, неделя, месяц, год).

Однако в последние годы все более широкое применение стали находить так называемые нестандартные режимы работы, которые предусматривают возможность отработки рабочего времени как меньшего, так и большего по сравнению с нормой объема. Причем выбор такого рода режимов проходит как по инициативе работника, так и по инициативе администрации.

По данным статистики развитых зарубежных стран, в настоящее время работают по нестандартным режимам рабочего времени примерно 25 - 30% от числа занятых [1].

ВИДЫ НЕСТАНДАРТНЫХ РЕЖИМОВ РАБОТЫ

На схеме 5.1 представлена классификация видов нестандартных режимов рабочего времени, используемых в организации занятости и труда работников.

Нестандартными режимы рабочего времени называются потому, что в их основе лежат либо отклонения от нормы рабочего времени (недельной, месячной, годовой), либо отклонения от общепринятого внутреннего трудового распорядка (начало и окончание рабочего дня, длительность обеденного перерыва). Отклонение от нормы рабочего времени в меньшую сторону может быть предусмотрено условиями найма рабочей силы (когда заранее оговаривается сокращенная рабочая неделя или сокращенный рабочий день). В других случаях его следует рассматривать как

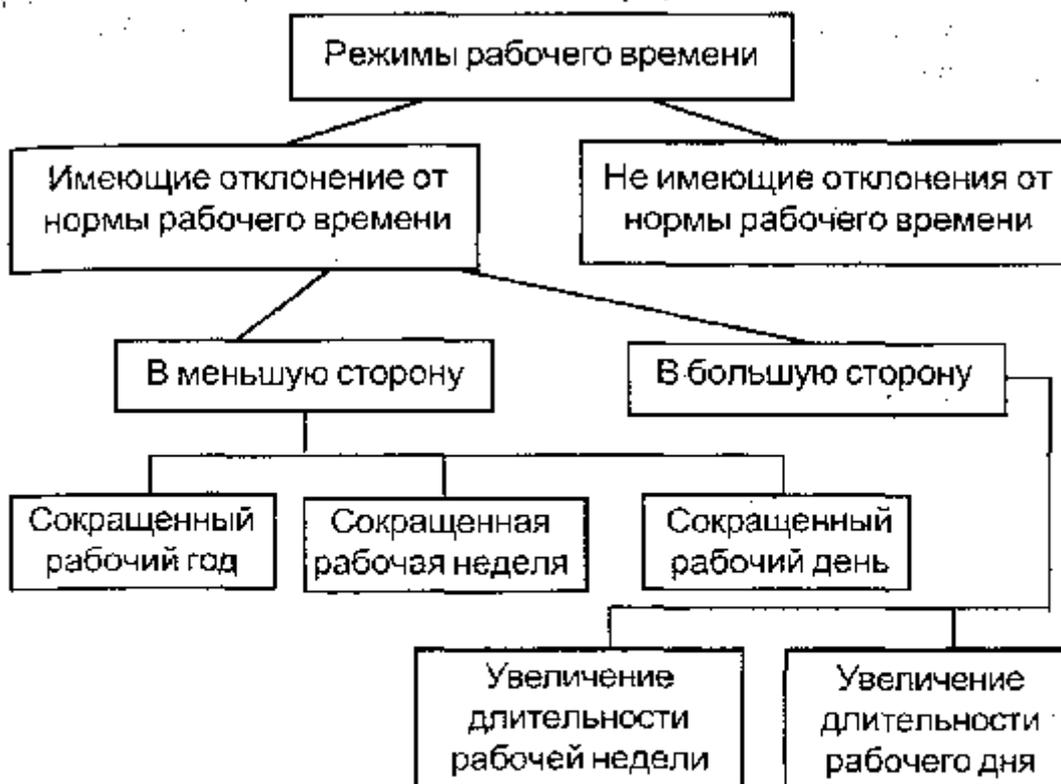


Схема 5.1. Классификация видов нестандартных режимов работы

вынужденную меру по отношению к уже нанятому работнику в связи с изменениями экономической ситуации.

Режим сокращенного рабочего года предусматривает временный найм работников (сезонные рабочие, временные работники, принятые по срочному контракту), предоставление административных отпусков, по длительности превышающих установленные трудовым законодательством оплачиваемые отпуска. Применительно к некоторым категориям работников (как правило, наиболее ценным для предприятия, фирмы) в период снижения потребности в рабочей силе возможно направление на учебу, на переподготовку в рамках системы непрерывного образования. Такой режим использования рабочей силы в период снижения потребности в ней повышает ее функциональную гибкость, закрепление работников на предприятии, позволяет не тратить время на обучение в период интенсивной производственной Деятельности и т.п.

Регулирование численности работников с использованием временного найма (сокращенный рабочий год), несмотря на сопротивление профсоюзов, получило широкое распространение в капиталистических странах.

Неполные рабочая неделя или месяц организационно могут строиться по-разному: работа через день, два дня рабочих и день отдыха, 3 - 4 рабочих дня в неделю и т.п., а также одна неделя рабочая, а другая - нерабочая. Работа на условиях неполной занятости может быть организована и в ином варианте - как определенный процент от полной длительности рабочей недели (например, 30, 50, 75%), что оговаривается при найме работника.

Сокращенный рабочий день (не как следствие установленной законом сокращенной рабочей недели по условиям труда, а как мера в период снижения потребности в рабочей силе) также оговаривается при найме на работу (например, 3, 4 или любое другое количество часов) либо рекомендуется работнику администрацией, с чем он

может согласиться или не согласиться. Однако сокращенный рабочий день может быть применен администрацией на рабочих местах с полной загрузкой как средство снятия напряженности на рынке труда, как форма занятости высвобождаемой собственной рабочей силы. В последнем случае речь идет о делении рабочего места между двумя работниками (один работает до обеда, другой - после или работают на рабочем месте попеременно через день).

Суть и значение данного режима работы можно видеть из уведомления Министерства занятости Великобритании, направляемого на фирмы: "Если Ваша фирма ищет новые пути для сокращения издержек производства, одно из более очевидных решений - это сокращение издержек на персонал. Подобные решения имеют отрицательный эффект. Вы можете потерять квалифицированные кадры и встать перед фактом нехватки обученного персонала, когда будет возможность вновь расширить производство. План деления рабочих мест дает Вам альтернативное решение. Вкратце план заключается в том, что одно рабочее место делят два человека. Они делят рабочие часы, зарплату, выходные, социальные выплаты и льготы. Конечно, это влечет за собой некоторое увеличение расходов, но правительство дает Вам 750 ф.с. за каждое разделенное рабочее место. Это покрывает часть (если не все) Ваших издержек, связанных с разделением рабочих мест. Деление рабочих мест обеспечивает определенную гибкость Вашей политики, оно помогает удерживать квалифицированные кадры. Деление рабочих мест - это средство удержать людей, которых в противном случае могли бы потерять" [2].

Нестандартные режимы работы, основанные на превышении нормы рабочего времени в большую сторону, используются, как правило, в течение четко определенного календарного периода. Организационно они могут применяться в качестве самостоятельного варианта найма или как следствие использования режимов, не отклоняющихся от нормы рабочего времени, применительно к длительному календарному периоду (недели, месяца, квартала, года), когда "переработка" рабочих часов или рабочей недели в одни периоды сменяется "недоработкой" - в другие. Наиболее распространена здесь практика сверхурочных работ. При всех их недостатках с физиологической стороны, а при слишком высокой продолжительности - и с экономической (из-за снижения производительности труда) сверхурочные работы представляют собой важное средство регулирования возросшей потребности в рабочей силе, имеющей кратковременный характер.

Большое преимущество этой формы обеспечения соответствия между фактической и потребной численностью состоит в ее оперативности.

Если резко возрос спрос на продукцию и возникла необходимость быстро увеличить выпуск продукции, то проще сделать это не путем набора новых рабочих, а именно через сверхурочные работы. В Японии между первой и второй сменой существует перерыв в 3 часа, что обеспечивает при необходимости возможность сверхурочной работы

Ориентация на сверхурочные работы (естественно, с согласия работников) вместо набора дополнительной рабочей силы (на условиях временного найма последней) имеет и экономическое обоснование: выплаты за сверхурочные работы, как правило, меньше затрат на прием и издержки в период адаптации, платы в страховые и пенсионные фонды, касающиеся новых работников, их ежегодных отпусков, праздничных дней и т.д.

Многообразны и нестандартные режимы рабочего времени, не имеющие отклонения от нормы рабочего времени ("гибкая" организация рабочего времени).

Гибкость в организации рабочего времени в случае как полной, так и неполной занятости связана с "плавающим" началом и окончанием работы, продолжительностью обеденного перерыва, его началом и окончанием. Основное условие здесь - полная

отработка длительности рабочего дня в тот же самый день или длительности рабочей недели - в течение той же недели. Однако иногда возможен перенос недоработок или переработок с одного рабочего дня на другой, с одной рабочей недели на другую, но в течение одного и того же месяца (метод суммированного рабочего времени за неделю, месяц).

"Гибкие" графики предполагают деление рабочего дня на время обязательного присутствия на работе и двух периодов собственно "гибкого" времени, когда работник по своему усмотрению может приходить и уходить с работы. Отсутствие работника на рабочем месте в период обязательного присутствия считается грубым нарушением трудовой дисциплины.

Возможны различные варианты длительности и рабочей недели, но при том же условии: норма рабочего времени не нарушается. Среди них можно выделить так называемую "сжатую" рабочую неделю, когда количество рабочих дней в неделю уменьшается, а длительность рабочего дня соответственно увеличивается. Типичным примером сжатой рабочей недели является пятидневка. При четырехдневной рабочей неделе рабочий день имел бы продолжительность 10 часов. Превышение против обычной длительности рабочего дня не считается сверхурочной работой (10 и 8 часов). Может быть и другой вариант: в один период длительность рабочей недели может быть большей, зато в другой - меньшей, т.е. переработки в один период компенсируются недоработками в другой. Однако такого рода условия найма должны специально оговариваться в контрактах либо в коллективных договорах между администрацией и профсоюзами, так как это связано со сложностью оплаты труда в различные периоды времени.

Часы, отработанные дополнительно сверх оговоренного в договоре с неполностью занятым работником, не считаются сверхурочными и не подлежат повышенной оплате (если этот вопрос специально не оговаривается в договоре и если их объем не вышел за установленную норму рабочего времени, например еженедельную (месячную) нормативную продолжительность рабочего времени). В этих условиях профсоюзы, призванные отстаивать интересы трудящихся, должны противостоять стремлению работодателей ввести режимы без дополнительной оплаты за сверхурочную работу, чрезмерное удлинение рабочего дня и т.д.

В целом же следует подчеркнуть, что режимы работы с изменением рабочего времени в большую сторону позволяют нейтрализовать колебания потребности в рабочей силе, не меняя контингент работников.

Особой формой занятости является работа на дому, охватывающая в капиталистических странах большое количество работников, причем около половины их работает по найму.

ОРГАНИЗАЦИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ НЕСТАНДАРТНЫХ РЕЖИМОВ

Использование нестандартных режимов рабочего времени тесно связано с условиями найма работника в зависимости от их значимости в производстве и с изменением потребности в рабочей силе на протяжении календарного периода (года, сезона, квартала, месяца, недели, рабочего дня).

Этот механизм кадровой политики позволяет сохранить контингент работников в условиях меняющейся потребности в рабочей силе, удовлетворить интересы работников и благодаря этому сократить текучесть кадров, стабилизировать коллектив, повысить выработку (сменную, месячную, годовую) и сократить за счет этого потребность в рабочей силе.

Предприятия и организации, ориентируясь на применение нестандартных режимов рабочего времени, приобретают преимущества:

- в найме новых работников по сравнению с конкурирующими фирмами;
- в более рациональном использовании рабочего времени рабочими и служащими

благодаря ликвидации краткосрочных невыходов на работу с разрешения администрации для личных дел; .

- в устранении опозданий на работу;
- в сокращении несчастных случаев при переезде с места жительства к месту работы;
- в уменьшении сверхурочной работы, оплачиваемой по повышенным ставкам;
- в снижении текучести кадров;
- в более бережном отношении работника к каждому рабочему дню в связи с увеличением его стоимости (например, при "сжатой" рабочей неделе).

Гибкое рабочее время имеет важное значение для улучшения социального климата. Этот режим снимает в какой-то мере транспортные проблемы и проблему опоздания по этой причине на работу.

Режим неполного рабочего времени позволяет работникам трудиться на двух и более работах, сочетать полную занятость с неполной или выполнять две работы, рассчитанные на неполную занятость. Здесь возможно сочетание работы по найму с самостоятельной трудовой деятельностью, работы по найму в двух местах в различных сферах занятости, что имеет большое социальное значение, поскольку позволяет удовлетворить различные интересы работника.

Надомный труд, как показал анализ издержек, обходится предпринимателю дешевле, чем труд при общепринятой организации работы на предприятиях и в учреждениях, прежде всего за счет сокращения накладных расходов, связанных с арендой помещений, их отоплением. Кроме того, продукция, производимая надомниками, более высокого качества. Надомный труд позволяет администрации манипулировать рабочей силой в периоды спада производства.

Те, кто по собственному желанию выбирает эту форму занятости, руководствуется такими мотивами, как возможность планировать самостоятельно свое рабочее время и определять темп работы, трудиться без прямого надзора со стороны управленческих звеньев.

Однако эффективность использования нестандартных режимов рабочего времени зависит от многих условий и прежде всего от специфики производства. Неслучайно эти режимы нашли широкое применение в отраслях (включая и непромышленную сферу) с неравномерной загрузкой предприятий.

Далее, сама организация работы по нестандартным режимам представляет собой важную управленческую проблему. С их введением иногда снижается скорость реагирования, оперативность управления там, где необходимы совместные действия многих работников, становится менее устойчивой система коммуникаций, усложняются информационные потоки. Поэтому при принятии решений о переходе на нестандартные режимы работы необходимо учитывать технологические, социально-психологические, организационные условия. Чем выше степень самостоятельности выполнения работы, тем меньше препятствий к введению нестандартных режимов. Их применение целесообразно там, где выше монотонность, утомляемость (как средство нейтрализации этих отрицательных моментов за счет сокращения времени работы в этих условиях), где высока текучесть кадров, повышена заболеваемость и т.д., где наем рабочей силы происходит с определенными трудностями.

Выбор режима неполного рабочего времени, условий труда работника является предметом договорного регулирования (либо на базе принятых законов, либо на базе коллективных договоров). Договор на работу в режиме неполного рабочего времени заключается как с постоянным, так и с временным работником. С постоянным работником данный режим может быть основным, т.е. оговорен еще при приеме, но может быть установлен на определенный период времени или по просьбе самого работника, или по инициативе администрации.

5.2. ВНУТРИЗАВОДСКОЕ ДВИЖЕНИЕ КАДРОВ

Под движением кадров внутри предприятия следует понимать переход работника с одного рабочего места на другое для постоянной работы. Последнее обстоятельство отличает движение кадров от смены рабочих мест в рамках организации труда, когда на протяжении смены рабочий может быть занят последовательно на двух и более рабочих местах с целью более полной загрузки, снижения монотонности труда и т.п. Основные признаки рабочего места - это цех, профессия (специальность) и требуемая квалификация рабочего (разряд).

Перемена рабочего места, как внешнее проявление процесса движения кадров, сопровождается изменением всех или части признаков. Совокупность изменений каждого из признаков в отдельности представляет собой соответственно межпрофессиональное, квалификационное или межцеховое движение.

Изменения в содержании трудовых процессов в пределах рабочего места (должности), как следствие изменений в технике, технологии, разделении труда и его организации, выдвигают новые требования к работнику, выполняющему эти процессы. Он должен либо повышать свою квалификацию, либо быть заменен новым на основе профессионального отбора кадров.

Внутризаводское движение кадров может носить стихийный характер, когда осуществляется по инициативе самих работников, пытающихся путем смены рабочего места, профессии или цеха удовлетворить свои личные интересы: улучшить условия труда, получить большие возможности для реализации своего квалификационного потенциала, добиться увеличения заработной платы и т.п. По аналогии с внешним движением рабочей силы (увольнение по собственному желанию) внутризаводское движение работников по этой же причине носит название внутризаводской текучести кадров.

Но внутризаводское движение может быть и управляемым, когда перемещение работников по рабочим местам на предприятии (организации, фирме) осуществляется в рамках кадровой политики, предусматривающей кадровое планирование, планирование трудовой карьеры работника с оказанием при переходе необходимого содействия в переподготовке или повышении квалификации.

Как показали исследования прежних лет, соотношение между стихийным и управляемым (организованным) внутризаводским движением складывалось как 30-40 к 70-60% [3]. Нельзя не отметить тенденцию к повышению роли внутризаводского движения в процессе формирования рабочих кадров. Способствуя перегруппировке рабочей силы в соответствии с требованиями производства, это движение выступает в то же время одним из возможных способов изменения индивидуальных условий приложения труда, средством разрешения противоречий между интересами рабочего и возможностями их реализации на прежнем месте, условием развития рабочего как личности. С его помощью достигается обновление, изменение структуры совокупного работника, его качественное совершенствование. Поощрение квалификационного и профессионального движения кадров существенно стабилизирует коллектив, уменьшая внешнее движение работников - текучесть кадров.

Однако чтобы управлять квалификационным, межпрофессиональным и межцеховым движением кадров, нужно знать анатомию этих процессов: направленность, масштабы, взаимосвязь между этими видами движения, закономерности этих процессов, обеспечения большего соответствия интересов предприятия и работников, снижения негативных последствий, которые на первых порах могут сопровождать перемещение работников на новые рабочие места.

Знания о взаимосвязи различных видов внутризаводского движения кадров необходимы и работникам, ибо, зная, в какой мере смена профессии повлечет за собой смену цеха и разряда или какова вероятность смены специальности или квалификации при переходе

из цеха и т.п., рабочий может принять более обоснованное решение в отношении участия во внутризаводском движении по собственной инициативе.

Результаты анализа взаимосвязи различных видов внутризаводского движения рабочих позволят администрации выработать свое отношение к внутризаводской текучести работников. Если выявились негативные моменты (например, трудности с реализацией квалификационного продвижения по той или иной профессии и в своем цехе, незначительные масштабы Движения на фоне неудовлетворенности работой и уходом с предприятия по собственному желанию большого числа рабочих и т.п.), необходима корректировка самого отношения к внутризаводской текучести, изменению ее роли и места в кадровой политике предприятия.

Анализ внутризаводского движения рабочих должен увязываться с анализом внешнего движения рабочих (увольнением и набором новых). Известно, что текучесть кадров приводит к вымыванию отдельных профессиональных и квалификационных групп рабочих, а заполнение вакантных мест, как уже отмечалось выше, может происходить за счет приема рабочих с нужной квалификацией со стороны (это дешевле для предприятия, но сокращает возможности для квалификационного роста своих рабочих и чревато длительным поиском нужных кадров). При передвижении собственных рабочих из числа высвобождаемых с других участков производства в рамках планирования трудовой карьеры предприятие ведет набор рабочих на освободившиеся рабочие места более низких разрядов или на профессии, не являющиеся популярными (подробнее см. в гл. 8). Именно на такой вариант - заполнение рабочих мест с высокими требованиями к квалификации рабочего за счет собственных кадров и набор со стороны кадров на работы низших разрядов - ориентировалась и ориентируется сейчас кадровая политика многих отечественных предприятий.

В данном случае масштабы движения не связаны лишь с реализацией желаний рабочих, они - результат управленческого воздействия, организации повышения квалификации рабочими.

Однако чтобы такие управленческие решения были эффективными, необходимо знать масштабы квалификационного движения рабочих и изменение этих масштабов, возможности учебной базы предприятия для повышения квалификации нужного числа рабочих, сколько это будет стоить для предприятия. (Пример такого рода анализа дан в практикуме по управлению персоналом.)

Естественно, для каждой профессиональной группы должен быть выбран свой вариант решения поставленной задачи с учетом ситуации, складывающейся на профессиональном рынке рабочей силы, а также на основе социологических исследований, выявления желания рабочих участвовать в квалификационном продвижении.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ МОБИЛЬНОСТЬ РАБОТНИКОВ

Внутризаводское движение кадров зависит от их мобильности: чем выше мобильность, тем масштабнее движение рабочих. Но можно говорить и о потенциальной мобильности как о наличии предпосылок для участия рабочих в смене профессии, предприятия, отрасли, вида деятельности.

Мобильность кадров - достаточно широкое понятие. Так, различают территориальную мобильность трудовых ресурсов в поисках места приложения труда. Нас же интересует мобильность работника на предприятии, ее предпосылки, факторы, возможные пути развития.

Мобильность кадров характеризуется их способностью быстро перестраиваться и приспосабливаться к меняющимся условиям производства, к смене трудовых функций, мест приложения труда. Чаще всего она связана с повышением квалификации и освоением новой профессии. Наличие гибкой в своем использовании рабочей силы обеспечивает возможность быстрой перестройки производства, обновления продукции

вплоть до смены производственной специализации. Поскольку успех экономического развития предприятия в условиях становления рыночных отношений в значительной степени зависит от мобильности производства, это предполагает наличие адекватной ей мобильности, эластичной в своем использовании рабочей силы.

Формы проявления мобильности различны, и задача заключается в том, чтобы использовать наиболее рациональные из них применительно к конкретным условиям предприятия.

На уровне предприятия наибольший интерес представляет профессиональная мобильность. Именно сменой профессии чаще всего сопровождается перестановка (ротация) кадров, перераспределение рабочей силы внутри предприятия между отдельными видами работ и структурными подразделениями в соответствии с требованиями производства. Рассмотрим профессиональную мобильность более подробно.

Изучение межпрофессиональной мобильности проводится с различными целями. В частности, с целью получения ответа на вопросы о том, каковы варианты сочетания новой и прежней профессий у рабочего, как часто меняет профессию рабочий за период работы на предприятии, при смене предприятия и т.п. [4].

Такой подход представляет определенный практический интерес: масштабы перемены профессии, разнообразие вариантов характеризуют мобильность кадров в отношении возможности изменения расстановки, а также с позиции адаптации на новом рабочем месте и необходимой подготовки.

Но изучение профессиональной мобильности рабочих может ставить и другие цели: насколько близки друг другу прежняя и новая профессии, какова полнота освоения новой профессии (вида деятельности). Дело в том, что сам факт перемены профессии представляет собой во многом неопределенное явление, ибо сама степень освоения - понятие относительное. За формально зарегистрированным фактом перемены, например, слесарем-сборщиком своей профессии на профессию фрезеровщика может стоять различная степень освоения новой профессии: от освоения одной операции, выполняемой в пределах поточной линии на фрезерном станке, до освоения всего комплекса работ, выполняемых на фрезерном станке рабочим-универсалом.

Поэтому анализ межпрофессиональной мобильности следует увязывать с анализом подготовки по новой профессии: ее фундаментальностью, сроками, наличием теоретических составляющих, степенью освоения всего разнообразия работ по новой профессии и т.д. Интерес представляют и сроки полноценного (с позиции требований конкретного производства) освоения рабочим новой для него профессии.

Однако простое изучение фактов смены рабочим своей профессии не раскрывает качественную сторону их трудового потенциала - гибкость в расстановке и, следовательно, возможность использования в любой производственной и экономической ситуации, складывающейся на предприятии.

Известно, что профессия характеризуется определенным набором работ одного вида, различающихся по сложности. Правда, в наборе работ возможны некоторые расхождения, обусловленные выделением отдельных подвидов в зависимости от применяемого оборудования, технологии, хотя сама сущность технологического способа воздействия на предмет труда, особенность и назначение вида труда у них одна, собственно и определяющая профессиональную принадлежность. Отсюда профессия объединяет несколько специальностей.

Таким образом, профессия, специальность и степень квалификации характеризуют профессионально-квалификационный профиль рабочего или определенной профессиональной группы рабочих. Узость или широта профиля зависят от номенклатуры и разнообразия работ, выполняемых человеком. Соответственно, может быть ориентирована и профессиональная подготовка: на узкий профиль, т.е. на умение

рабочего выполнять конкретную операцию, либо на широкий профиль - на все многообразие работ, связанных с данной профессией, включая и те, которые относятся к смежным профессиям.

Следует отметить, что содержание труда рабочего определяется в значительной мере не только профессиональным разделением труда, но и операционным разделением труда в цехе, на участке в соответствии с принятой организацией производства, вариантами расстановки рабочих в рамках технологического разделения труда применительно к типу производства.

Квалификационное разделение труда в условиях более высокого типа производства приводит к специализации рабочих на выполнении отдельных работ внутри профессии. Они могут иметь новое название, чем и обуславливается появление новых профессий и специальностей. .

Не меньшее влияние на содержание труда рабочего имеет и действующее функциональное разделение труда, когда рабочим приходится осваивать работы, относящиеся к процессам обслуживания, т.е. функции и профессии вспомогательных рабочих.

Освоение рабочим профессии и наращивание им своей профессиональной гибкости происходят различными путями. Отметим основные.

1. Закрепление за рабочим одной - трех операций и более на определенный период, часто весьма значительный по длительности.

В условиях глубокого операционного разделения труда овладение рабочим смежных или вторых профессий иногда выливается в освоение всего лишь другой конкретной операции. Этот путь помогает обеспечить более полную загрузку рабочих, их взаимозаменяемость, снизить монотонность и утомляемость труда, повысить производительность.

2. Освоение многообразия работ различной сложности. Осваивая работы, относящиеся к разным специальностям в пределах своей профессии, рабочий овладевает всеми тонкостями своей профессии (рабочий-универсал).

3. Освоение смежных профессий, т.е. профессий непосредственно связанных с основной. Часто это носит характер освоения функций вспомогательных рабочих (рабочий широкого профиля).

4. Освоение других профессий, не имеющих тесной связи с основной (или прежней), с целью обеспечить взаимозаменяемость работников, возможность их перестановки на вакантные рабочие места.

Таким образом, расширение профиля как в рамках собственной профессии, так и при совмещении профессий, освоение рабочим других профессий и даже видов деятельности предполагают повышение мобильности рабочих, обеспечивают возможность новой расстановки в соответствии с требованиями производства за счет резерва рабочей силы по дефицитным профессиям и специальностям, повышения мотивации труда.

Обобщая отечественный и зарубежный опыт рационального использования рабочей силы на предприятии, можно предложить следующую классификацию профессиональной мобильности.

1. По причинам смены профессии на плановой основе; по собственной инициативе.

2. По степени органической (генетической) связи прежней и новой профессий родственные (смежные); отдаленные; весьма далекие.

3. По организационным формам проявления
заполнение вакантных рабочих мест;
продвижение (планирование карьеры);
организация труда (взаимозаменяемость).

4. По занятости работников, участвующих в мобильности
занятые на рабочем месте;
высвобождаемые.

5. По уровню сложности новой профессии в сравнении с прежней
равной сложности; менее сложная; более сложная.

Большое различие в содержании прежней и новой профессий рабочего свидетельствует о случайности нового выбора: все определяется конкретными обстоятельствами (наличие вакантной должности, рабочего места с иной профессиональной направленностью). Чтобы обеспечить плановое начало в достижении гибкости рабочей силы, развития рабочей силы не только с позиции интересов самих работников, но и интересов производства (быстрое удовлетворение потребности в рабочей силе, формирование квалифицированной рабочей силы, обеспечение более полного использования рабочего времени и т.д.), необходимо соответственно строить обучение рабочих смежным и вторым профессиям, переподготовку кадров.

Наличие профессионально мобильной рабочей силы, как уже отмечалось выше, обеспечивает большие возможности оперативного изменения расстановки кадров по рабочим местам, участкам производства, или их ротации.

Рассмотрим организационные формы ротации работника в пределах предприятия (объединения, фирмы и т.п.). Так, в зависимости от вида разделения труда можно различать ротацию как:

- смену рабочим операций на участке (поточной линии, конвейере) в рамках одной профессии;
- смену операций, относящихся к разным профессиям. Движение рабочих в пределах участка лишь условно можно отнести к ротации, так как чаще всего оно выступает в качестве одного из направлений совершенствования организации труда и ставит своей целью дозагрузку рабочих, обеспечение бесперебойного функционирования группы рабочих мест через кооперацию труда на основе взаимопомощи.

Исходя из принадлежности прежнего и нового места работы, различают ротацию как перемещение рабочих

- с участка на участок без смены профессии и со сменой профессии;
- из цеха в цех со сменой и без смены профессии (вида Деятельности);
- за пределы данного предприятия, но в пределах объединения (фирмы), причем характер работы может мало чем отличаться от прежнего;
- за пределы предприятия, но со сменой характера деятельности (в новые организационные структурные подразделения объединения, например, с научно-исследовательским уклоном, торговым профилем и т.п.).

Рассмотренный вид ротации связан главным образом уже не с организацией труда (дозагрузкой, взаимопомощью), а с изменением расстановки работников в связи с изменением потребности в рабочей силе.

По характеру маневра рабочей силой ротация может носить и эпизодический, или случайный, и постоянный характер.

По продолжительности ротация бывает:

- кратковременной, когда после выполнения работ на стороне рабочий возвращается к своей прежней работе;
- достаточно длительной;
- постоянной, т.е. новый вид деятельности становится постоянной работой.

Ротация по производственной необходимости рассматривается

- как путь обеспечения загрузки работника на протяжении определенного периода времени, поскольку по основному месту работы грозит простой;
- как оперативное изменение в расстановке из-за невыхода на работу кого-то из работников;
- как средство снижения утомляемости (чередование операций, работ) и как средство повышения содержательности труда;
- как один из путей повышения квалификации в рамках планирования рабочей карьеры, формирования управленческого персонала;
- как следствие инновационных процессов, когда она связана с освоением новой продукции.

Таким образом, ротация кадров выступает как средство улучшения организации труда, рационального использования рабочей силы в качестве альтернативы увольнению при снижении потребности в ней, как инструмент целенаправленной политики, связанной с планированием деловой карьеры, удовлетворения потребности работника в более содержательном труде, квалификационном росте, повышении заработка и для других целей.

Из приведенной выше классификации видно, что ротация чаще всего предполагает смену профессии, а то и вида деятельности. Поэтому ее предпосылками, относящимися к самому работнику, являются:

- либо наличие необходимых знаний и навыков, т.е. подготовки по новой профессии (виду деятельности);
- либо наличие достаточно высокого общеобразовательного уровня рабочих, широта базовой специальной подготовки как условие быстрого и с минимальными затратами средств освоения новой профессии (вида деятельности).

В противном случае ротация кадров и их новая расстановка предполагают соответствующие затраты средств и длительную подготовительную работу.

Неслучайно, что некоторые предприятия при формировании контингента работников в условиях функционирования рынка труда при замене выбывших отдадут предпочтение набору потенциально мобильных в профессиональном отношении рабочих или имеющих фундаментальную профессиональную подготовку в системе профессионально-технического образования как гарантию быстрого освоения новых профессий.

ОСОБЕННОСТИ МОБИЛЬНОСТИ СПЕЦИАЛИСТОВ И СЛУЖАЩИХ

Формы проявления мобильности для данных категорий работников достаточно разнообразны их мобильность может проявляться

- в смене должностей, отличающихся содержанием работ;
- в изменении специализации работников, области их профессиональной деятельности (например, специализации на той или иной функциональной деятельности, видах технологии и, узлах с разным функциональным назначением и т.д.). При этом должность может не меняться, а широта кругозора и творческих возможностей специалистов позволяет в силу необходимости менять их расстановку по видам работ;
- как совмещение специалистами и служащими должностей и профессий. Особенно часто этот вариант встречается на малых предприятиях, когда из-за малой численности, например экономистов, работнику приходится выполнять разнообразные виды работ, относящиеся к различным должностям. Такое разделение труда, а по сути дела его совмещение, требует от работника достаточно высокой подготовленности. Это может быть достигнуто как на стадии подготовки молодых специалистов в высшем учебном заведении, так и путем повышения квалификации работников, занятых в какой-либо одной области деятельности значительное время.

По своей сути совмещение должностей предполагает выполнение в течение рабочего дня нормальной продолжительности на одном и том же предприятии помимо

установленных обязанностей по занимаемой должности дополнительных работ, относящихся к другим (одной или нескольким) профессионально-должностным группам.

Совмещение должностей имеет ту же организационную основу, что и совмещение профессий у рабочих: недостаточный объем работ для полной загрузки по установленным для него должностным обязанностям (оно может носить постоянный или эпизодический характер), внедрение коллективных форм организации труда с их взаимозаменяемостью, выполнение работ с меньшей численностью и т.д.

Совмещение должностей характеризуется рядом признаков:

- степенью освоения новой должности (выступает как полное или частичное выполнение всех должностных обязанностей по совмещаемой должности или отдельных работ);
- функциональной принадлежностью совмещаемых должностей (в рамках одной и той же профессии или функции управления или к разным);
- сложностью совмещаемых работ;
- количеством совмещаемых должностей или профессий в их увязке с функциональным разнообразием.

Маневренность в использовании специалистов зависит от широты их подготовки, наличия определенных мотивов к такого рода трудовым отношениям, от возраста и других факторов.

ГЛАВА 6. ЧИСЛЕННАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА К ПОТРЕБНОСТЯМ ПРОИЗВОДСТВА

6.1. Оценка издержек, связанных с заменой работников

6.2. Высвобождение рабочей силы

Численная адаптация лежит в основе кадровой политики, предполагающей сокращение кадров при снижении потребности в них или набор со стороны, если потребность в рабочей силе вновь возрастает. Пополнение кадров за счет внешних источников имеет ряд преимуществ перед заполнением вакантных рабочих мест собственными работниками:

- * более широкий выбор среди претендентов;
- * сразу заполняется вакантная должность;
- * привлечение работников со стороны, особенно на должность руководителей, может быть источником новых идей, полезных для развития производства;
- * человеку со стороны легче добиться признания. Однако данный путь укомплектования кадров связан с:

- более высокими затратами на привлечение рабочей силы;
- длительным пребыванием рабочего места в качестве вакантного;
- блокировкой квалификационного и служебного роста и возможной текучестью кадров по этой причине;
- появлением отрицательных моментов в психологическом климате;
- повышенным временем производственной адаптации и т.д. Общеизвестно, что численная адаптация не является достаточно экономичным средством корректировки численности и к нему необходимо прибегать лишь в крайних случаях

Ущерб, связанный с заменой работников (увольнение при ухудшении экономической ситуации и набор новых работников при улучшении), поддается расчету, результаты которого должны учитываться при выборе данного варианта кадровой политики.

6.1. ОЦЕНКА ИЗДЕРЖЕК, СВЯЗАННЫХ С ЗАМЕНОЙ РАБОТНИКОВ

Учет издержек, связанных с наймом и увольнением работников, преследует различные задачи. Необходимо знать, во что обойдутся предприятию предпринимаемые им шаги по удовлетворению потребности в рабочей силе и стоит ли идти данным путем, какова эффективность вложения средств в "человеческий капитал".

Для расчетов часто используется модульный принцип: выделяются в определенной мере стандартные виды затрат и возможного ущерба (потерь), являющиеся своего рода модулями. Так, предприятие несет затраты, связанные с процедурой приема и увольнения работника, с различной по длительности подготовкой кадров и т.п., а к ущербу следует отнести потери в выпуске продукции из-за простоя вакантного рабочего места в ожидании найма работника, потери в производительности труда в период, предшествующий увольнению, а также в период адаптации и т.д. При комплектовании кадров, а также при выборе своей кадровой политики предприятие будет исходить из конкретной ситуации и свойственной ей количественной характеристики: общего набора издержек (затрат), видов издержек, упущенной выгоды. Лучший вариант решения связан, естественно, с минимизацией издержек.

Конечно, реализации такого подхода должно предшествовать проведение исследований экономико-социологического характера с целью выявления фактических затрат средств и сроков длительности процессов, связанных с обновлением кадров, разработки соответствующих нормативов применительно к различным категориям и профессиональным группам работников (например, сроки обучения, сроки адаптации, затраты на увольнение, прием работника и т.п.). Естественно, это не значит, что в каждом конкретном случае, связанном с увольнением или набором рабочих, нужно будет проводить социологические исследования. Может оказаться достаточным проведение одного исследования для выявления самих размеров затрат и ущерба, соотношения их составляющих, чтобы определиться с выбором кадровой политики. Например, замена работников новыми может проходить по разным причинам:

- в связи с текучестью (т.е. с неорганизованным движением кадров по инициативе работника);
- в связи с сокращением кадров при снижении объема производства и возможным набором новых рабочих при изменении ситуации с производством продукции в лучшую сторону.

Приведем основные составляющие ущерба от замены кадров в связи с текучестью: недополучение продукции из-за снижения производительности труда у рабочих, подавших заявление об увольнении (или у сокращаемых - с момента объявления рабочему о его сокращении); недополучение продукции с рабочих мест, простаивающих из-за увольнения работника; недополучение продукции во время срока обучения лиц, сменивших профессию при трудоустройстве; недополучение продукции в период адаптации на рабочем месте; затраты на производство работ по найму и увольнению рабочих (содержание штата работников отдела кадров, рекламирование потребности в рабочей силе); затраты на обучение рабочих, принятых на место уволенных по причине текучести. Возможны и другие виды ущерба (или упущенной выгоды). (Пример расчета ущерба от текучести кадров см. в практикуме по Управлению персоналом.)

Учет ущерба от недокомплекта рабочих кадров имеет свои особенности.

Прежде всего отметим, что если никаких мер по снижению, этого ущерба не принимается, его величина (количество недополученной продукции) может быть рассчитана как произведение количества рабочих мест, среднесуточного объема продукции с одного рабочего места и среднего перерыва (в рабочих днях) с момента увольнения до прихода нового рабочего.

Если этот ущерб слишком велик для производства и предприняты меры по его уменьшению на период пребывания рабочего места в качестве вакантного за счет, например, введения сверхурочных работ, величина его скорректируется: уменьшается на величину стоимости дополнительного выпуска продукции за счет принятых мер и увеличивается на величину дополнительных затрат на осуществление этих мер (оплаты сверхурочных работ и т.п.) [1].

Смена персонала в связи с сокращением штатов вносит свои коррективы в набор составляющих ущерба и затрат на рабочую силу. Так, недополучение продукции из-за снижения производительности следует ожидать в течение двух месяцев, так как именно за такой срок рабочий должен быть предупрежден об увольнении. Вместе с тем отпадает необходимость в расчете недополучения продукции из-за отсутствия рабочего на рабочем месте, так как само рабочее место ликвидируется. Как указывается в литературе [2], именно на этот показатель приходится наибольшая доля ущерба. Однако не исключено, что через некоторое время при благоприятной ситуации со спросом на продукцию вновь возникнет необходимость в функционировании данного рабочего места (производства) и потребуются укомплектование штатов. С этого момента возможен ущерб от недополучения продукции из-за неукomплектования штатов. В отношении остальных составляющих ущерба при сокращении штата (затраты предприятия, связанные с набором и обучением и др.) отличий нет. Вместе с тем появляются дополнительные расходы предприятия, чего нет в случае увольнения в связи с текучестью кадров, - выплаты работнику в порядке социальной защиты в связи с сокращением штатов. (Пример расчета ущерба от сокращения штатов см. в практикуме по управлению персоналом.)

Модульный подход к характеристике ущерба или издержек, связанных с реализацией кадровой политики, достаточно универсален. Так, он может быть применен и для оценки эффективности создания и развития на предприятии элементов собственной социально-бытовой инфраструктуры как предпосылки сокращения текучести, привлечения и закрепления более квалифицированных кадров. Затраты на создание и развитие социально-бытовой инфраструктуры сопоставляются с возможным сокращением ущерба от текучести, а также повышением эффективности производства от использования более квалифицированной рабочей силы.

6.2. ВЫСВОБОЖДЕНИЕ РАБОЧЕЙ СИЛЫ

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 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.

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. Например, на предприятии работает 550 чел. Благодаря внедрению новой техники удалось повысить производительность труда и высвободить

50 чел. Это значит, что прежний объем продукции станут производить 500 чел. Рассмотрим другую ситуацию. В цехе № 1 из 150 чел. было высвобождено 15, которые затем были переведены в другие цехи, где открывалось новое производство либо имелись вакантные рабочие места в связи с увольнением Рабочих по разным причинам. Общая численность рабочих на предприятии не изменилась, но в цехе № 1 прежний объем продукции стали производить не 150, а 135 чел.

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, а 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 с 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, продолжительность которого может быть различной по времени.

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 больше), 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 неоправданно сохранять их слишком долго в ожидании появления вакантных рабочих мест в случае увольнения 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, также как и направления переподготовки, весьма различны, т.е. задача высвобождения должна решаться в увязке с задачей продвижения.

Направленность перераспределения высвобождаемых работников в процессе балансировки спроса и предложения на внутризаводском 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 в отношении как спроса, так и предложения рабочей силы, выявленных в результате социологических исследований.

Как видим, оценка предстоящего высвобождения рабочей силы на предприятии и реальной величины их увольнения основана на взаимоувязке колебания численности в связи с изменением объема производства, текучестью кадров и появлением вакантных рабочих мест, результатов социологических опросов относительно желания работников участвовать в профессиональной мобильности, а также организации на предприятии профессионально-квалификационного продвижения работников. Результаты такого рода расчетов находят отражение в соответствующих разделах баланса квалифицированной рабочей силы (см. п. 4.5). По доле трудоустроенных работников на самом предприятии в общей их численности, намеченных к высвобождению, можно судить о результативности принятых мер по сохранению коллектива. Общую характеристику фактического высвобождения работников можно получить из ежемесячной статистической отчетности (форма № 1-ТВ), введенной с 1991 г.

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 внутривозводской биржи труда, призванной облегчить процесс трудоустройства на своем же предприятии.

ГЛАВА 7. СИСТЕМА КОМПЛЕКТОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ КАДРАМИ

7.1. Анализ ситуации на профессиональном рынке труда

7.2. Организационные формы комплектования кадров

7.3. Наем на работу

7.1. АНАЛИЗ СИТУАЦИИ НА ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ РЫНКЕ ТРУДА

Количество рабочей силы в пределах той или иной территориальной единицы имеет свою определенность и представляет, по существу, единый ресурс для всех предприятий, находящихся на этой территории.

Однако привлекательность тех или иных предприятий по таким признакам, как уровень заработной платы, стабильность найма, близость к жилью, условия труда, наличие социально-бытовой инфраструктуры и т.п., далеко неодинакова, что и определяет наличие конкуренции между потенциальными работниками за право быть принятыми на лучшее, по их мнению, предприятие, а также конкуренции между предприятиями за привлечение квалифицированной рабочей силы.

Естественно, что конкуренция между предприятиями будет касаться только той рабочей силы, которая по своей профессиональной подготовке нужна многим предприятиям (рабочие сквозных профессий, некоторых профессиональных групп, рабочие широкого профиля), чего нельзя сказать о специфическом контингенте рабочей силы с узкоотраслевой подготовкой, которая может найти применение на весьма ограниченном числе предприятий.

В конкуренции выделяют количественную и качественную стороны. Количественная сторона - это соотношение желающих занять конкретные рабочие места и количества самих рабочих мест, т.е. количества лиц, предлагающих свою рабочую силу, и спроса на нее, представленного количеством вакантных рабочих мест. Качественная сторона конкуренции проявляется в неоднородности рабочей силы по опыту работы, квалификации, по личным качествам. Если на количественную сторону конкуренции человек влияет только через свое желание или нежелание участвовать в конкурентной борьбе за занятие конкретного рабочего места, то влияние работника на итоги качественной конкуренции в свою сторону более многообразно и зависит от него самого (наличие или желание развивать личные качества, выбранный профиль и фундаментальность подготовки, уровень образования и т.п.).

Укомплектование предприятием своих вакантных рабочих мест квалифицированными кадрами может быть осуществлено в том случае, если кадровая конкуренция в своем качественном аспекте будет происходить в условиях избытка рабочей силы. Причем в зависимости от спроса и предложения рабочей силы может складываться различная ситуация. Ведь одно дело, когда при спросе на рабочих данной профессии или уровня квалификации со стороны предприятия в 250 чел. на рынке труда имеется 100 чел., и другое - когда при том же спросе на рынке труда находится 500 чел. Методы привлечения рабочей силы в этих случаях будут различны. Если в первом случае преобладает конкуренция предприятий, то во втором повышается значимость

конкуренции между рабочими за право быть принятыми на работу.

Многое в найме рабочей силы определяет имидж предприятия - добрая слава в регионе в отношении уровня оплаты труда, высокого уровня социальных гарантий и услуг, внимания к нуждам работников.

Однако не последнюю роль играет и экономическая сторона. Предприятия с более высокой долей квалифицированных рабочих испытывают дополнительные трудности в комплектовании кадров. Прежде всего конкурентная борьба за привлечение рабочей силы такого рода заставляет идти на дополнительные расходы по созданию определенных преимуществ перед другими предприятиями или на расходы по переподготовке кадров, подготовке их в специальных учебных комбинатах на хозрасчетной основе.

На предприятиях мероприятия в рамках кадровой политики оцениваются путем сопоставления ожидаемой экономической выгоды и имеющихся материальных возможностей реализовать эти мероприятия.

Большую роль в привлечении рабочей силы может сыграть демографическая политика предприятия как составная часть кадровой политики.

Прежде всего это касается женских коллективов, где с целью повышения занятости рабочих следует предусмотреть такие мероприятия, как:

- оказание помощи матерям, имеющим детей, а также молодым семьям;
- развитие сферы обслуживания на предприятии;
- использование нестандартных режимов рабочего времени и домашнего труда;
- организация свободного времени и т.п.

Для привлечения и закрепления кадров немаловажное значение имеет реализация социальной политики, направленной на предоставление работникам льгот и услуг социально-экономического, культурного и бытового характера, обеспечение социальной защиты работников.

Следует отметить, что использование демографической и социальной политики для повышения конкурентоспособности предприятия в формировании трудового коллектива будет эффективным в том случае, если ее масштабы и результаты на данном предприятии выше, чем на других.

Поэтому чем богаче предприятие и чем больше средств оно может выделить на эти цели, тем результативнее будет и конкурентная борьба за привлечение квалифицированной рабочей силы.

Отбор кандидатов на вакантное рабочее место, возможная реакция предприятия в лице представителя кадровой службы на притязания (запросы) претендента прежде всего в отношении уровня заработной платы, реакция на личностные характеристики претендента (возраст, пол, уровень профессиональной подготовки, наличие стажа работы по специальности и т.д.) складываются с учетом ситуации на рынке труда по данной профессии.

Оценка ситуации в отношении спроса и предложения по отдельным профессиям - функция территориальной службы занятости. К сожалению, данная функция выполняется службой неудовлетворительно: она лишь располагает сведениями по лицам, обратившимся в службу в поиске работы, и по предприятиям, предоставившим сведения о вакансиях. Поэтому предприятия вынуждены проводить оценку ситуации либо самостоятельно, либо воспользоваться услугами фирм, специализирующихся на такого рода оценках за соответствующую плату (оценка и банк данных по претендующим на ту или иную должность представляет коммерческую тайну фирмы).

Один из методов исследования рынка рабочей силы - анкетный опрос потенциальных исполнителей с целью выявления их профессионального уровня. Для этого используются объявления с просьбой ко всем желающим зарегистрироваться для формирования банка данных. При регистрации возможно заполнение специальных

анкет, которые направляются затем в адрес исследователя (фирмы). С помощью анкет удастся выявить наиболее активную часть лиц той или иной специальности, полностью или частично неудовлетворенных своей сегодняшней работой и ищущих новые сферы приложения труда.

Анкеты должны содержать большой спектр вопросов, касающихся персонально работника. Это позволит получить характеристики потенциальных участников рынка труда по данной профессии по таким признакам, как пол, возраст, образование, место работы (в разрезе форм собственности, отрасли), должность, профессия, по которой в данный момент работает или работал до увольнения, уровень заработной платы (фактически получаемой и желаемой).

Весьма полезным представляется построение комбинационных таблиц для выявления, например, применительно к той или иной должности взаимосвязи прежней и желаемой заработной платы, возраста и пола претендента и других факторов [1].

Желаемая для работника должность характеризует не только его притязания, но и понимание данной должности и круга обязанностей, соответствующих уровню своей квалификации. Такого рода информация представляет большой интерес как для работодателя при отборе кандидатов, определении уровня заработной платы (цены рабочей силы) с учетом ситуации на рынке рабочей силы (наличие предложения, величины конкуренции, уровня оплаты на прежнем рабочем месте в зависимости от квалификации и т.п.), так и для самого работника - претендента на рабочее место.

Поданным фирмы "Талла-суперкадры", портрет среднего (по данным на сентябрь 1993 г.) человека, претендующего на должность менеджера, выглядит следующим образом: это мужчина старше 40 лет, с высшим образованием, с опытом работы в бизнесе 1-3 года, желающий получать не менее 80 тыс. руб. в месяц. Что касается фирм, то руководители предпочитают видеть в качестве менеджера мужчину в возрасте 35-40 лет с опытом работы 3-5 лет, претендующего на зарплату 180 тыс. руб. [2].

Работа по анализу рынка труда профессиональных кадров должна сочетаться с организацией профориентации и профотбора по специально разработанным программам [3].

7.2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ КОМПЛЕКТОВАНИЯ КАДРОВ

В условиях рынка рабочей силы предприятие имеет возможность в более короткие сроки найти необходимую рабочую силу, а в отношении занятых - обеспечить более гибкое их использование и высокий уровень дисциплины труда.

Однако главный принцип комплектования предприятия кадрами со стороны - не пассивное ожидание желающих устроиться на работу, а активное привлечение рабочей силы.

Формы и методы привлечения рабочей силы достаточно многообразны. Большое значение имеет пропаганда преимуществ данного предприятия в производственной сфере (условия труда, уровень заработной платы), в социальной (возможности профессионально-квалификационного продвижения), в непроизводственной (возможность пользования детскими садами, базами отдыха, получения жилья). С этой целью помещаются объявления в средствах массовой информации, предоставляются сведения в территориальные подразделения службы занятости, с которыми предприятия заключают соответствующие договоры.

Формы привлечения рабочей силы различаются в зависимости от категории персонала. Если для рядовых работников, руководителей низшего и среднего звена используются объявления в печати с последующим отбором подходящего претендента самим предприятием либо с помощью консультантов из оценочных центров, то на должность руководителей высокого ранга или специалистов редких профессий работники привлекаются через специализированные фирмы. Последние используют собственные

банки данных о претендентах на конкретную должность, свои профессиональные связи, включая переманивание работников с других предприятий и организаций.

Одной из основных форм привлечения специалистов и квалифицированных рабочих является заключение предприятием договоров с соответствующими учебными заведениями, причем заказ нередко бывает персональным, т.е. на конкретных людей, отобранных кадровыми службами, с указанием необходимых изменений в содержании подготовки специалистов и рабочих в соответствии со спецификой их будущей работы. За рубежом предприятия часто устанавливают контакты с вузовскими отделами трудоустройства, имеющими к тому же связи с региональной службой занятости, свои банки данных о выпускниках и потребностях в кадрах. В составе такого отдела кроме сектора, ответственного за связи с предприятиями и организациями, с региональной службой занятости, есть юридическая служба, сектор маркетинговых исследований, сектор консалтинга, диагностики и профориентации. К сожалению, в отечественных вузах подобной структуры нет, что усложняет процедуру отбора подходящих кадров. В последнее время наметилась тенденция к расширению такого рода услуги, как подготовка кадров и повышение их квалификации на договорной основе с предприятиями-изготовителями новой техники, с тем чтобы обеспечить опережающую подготовку рабочих и специалистов к внедрению на предприятии новой техники и технологии.

Большую помощь в подборе кадров могут оказать контакты (договоры) со службами занятости, а в некоторых случаях и с частными фирмами, занимающимися подбором кадров на хоздоговорной основе, консультированием предприятий и организаций по вопросам найма и другим вопросам, связанным с подбором и оценкой кадров непосредственно на предприятии. Особенно распространена такая практика на зарубежных предприятиях. Например, подобных фирм во Франции свыше тысячи.

Преимущества этого пути:

- * подбор кадров специалистами своего дела, владеющими необходимой методикой;
- * отбор из большого числа лиц (в картотеке желающих найти работу или сменить свое рабочее место на новое часто находится до 10 тыс. фамилий);
- * возможность решить проблему путем подбора со стороны без широкой рекламы появившейся вакансии.

Преимущества пользования услугами фирм для кандидата на должность состоят в том, что он имеет возможность:

- узнать о потребности в работниках других работодателей;
- осуществить поиск альтернативных вариантов своей занятости без необходимости самостоятельного хождения по работодателям;
- обеспечить конфиденциальность поиска новой работы и др. [4].

Такого рода фирмы начинают создаваться и в нашей стране. Только в Москве работает более 50 фирм и организаций, занимающихся вопросами трудоустройства: подбором кадров и трудоустройством руководителей и специалистов, обучением, стажировкой персонала, подбором работ для мало конкурентоспособных категорий населения (инвалидов, ветеранов и воинов запаса) и др. [5]. Такая фирма, как "Триза", заполняет до 10 тыс. вакансий в месяц. Среди фирм есть государственные (их значительно меньше) и частные, где заняты квалифицированные специалисты, подобраны пакеты программ по оценке работников, сформированы многотысячные картотеки желающих найти работу того или иного профиля как в стране, так и за ее пределами.

Есть в стране и опыт комплектования кадров по группе предприятий через собственный специализированный хозрасчетный центр. Назовем для примера центр комплектования и подготовки кадров, организованный на базе ПО "Арсенал" [6].

В ряде городов проводятся ярмарки вакансий, где трудящиеся, имея доступ к информационному банку, могут выбрать предприятие и работу по специальности

исходя из своих требований к условиям и оплате труда, социальной сфере предприятия, получить профессиональную и юридическую консультации, взять направление на переобучение.

Одной из форм привлечения кадров на предприятие являются "Дни открытых дверей", куда приглашаются желающие получить работу на данном предприятии. Если на ярмарке вакансий кадровики предприятий соревнуются друг с другом за кадры, то при проведении дней открытых дверей они выбирают из претендентов наиболее подходящих работников.

Значительно облегчает процесс трудоустройства высвобождаемых работников и функционирование заводских бирж труда [7]. Их сотрудники работают на общественных началах, помогая кадровой службе предприятия.

Как отмечалось выше, в практике зарубежных стран находит применение аренда рабочей силы одним предприятием на договорной основе у другого, испытывающего финансовые трудности предприятия, где рабочая сила временно оказалась излишней. Однако чтобы использовать эту форму в отечественной практике, необходимо внести изменения в Кодекс законов о труде с целью регламентирования данной формы трудовых отношений и обеспечения защиты интересов работников. .

7.3. НАЕМ НА РАБОТУ

При найме на работу устанавливаются трудовые отношения между собственником рабочей силы и ее покупателем. Однако найм - это не просто процедура зачисления. Изданию приказа предшествует большая работа по отбору наиболее подходящего претендента из желающих занять данное рабочее место, причем Функции отбора берет на себя работодатель как покупатель рабочей силы.

Значимость отбора определяется желанием работодателя найти наиболее подходящего работника, в которого с достаточной степенью гарантии можно было бы помещать капитал, затрачивать средства на его подготовку и развитие.

Наем - это и своеобразная торговая сделка. Каждая из сторон стремится заключить ее выгодно для себя: работодатель - найти наиболее подходящего работника для выполнения конкретного вида работ с учетом всего комплекса предъявляемых к исполнителю требований, а работник - получить работу, соответствующую его наиболее значимым интересам, потребностям (материальным, духовным, бытовым), его личным качествам, способностям, т.е. работа должна соответствовать не только желаниям и интересам работника, но и его возможностям освоить в полной мере данную профессию и качественно выполнять порученную работу.

Политика и практика отбора кадров различаются в зависимости от принципов и стратегии, принятых фирмами [8]. Американские фирмы исходят из принципа "Человек для рабочего места", подбирая работника с учетом заранее сформулированных требований для конкретной должности. В Японии используется иная философия: там рабочее место приспособляют к человеку. Если в американском подходе внимание обращается на знания, личностный, умственный потенциал, практический опыт работника, то японская система практически не придает им значения, так как в любом случае пожизненный найм и карьера начинаются с простейшего рабочего места и постепенного вхождения работника в коллектив фирмы. Подходящее рабочее место подыскивается путем ротации.

В американской системе ставка делается на высококвалифицированную рабочую силу в стране, а подбор кадров больше нацелен на решение текущих проблем как предприятия, так и работника. Японская же система рассчитана на стабильность коллектива и на решение долгосрочных задач работника и фирмы.

Оценивая отечественную практику, можно сделать вывод о тяготении к принципу "Человек для рабочего места", т.е. подбор работника под тот набор должностных

обязанностей, видов работ, которые закрепляются за данным рабочим местом. Одной из важных составляющих найма является профессиональная ориентация работника, заключающаяся в оказании ему помощи в выборе профессии. Выбор профессии требует от работника взвешенных решений с учетом советов специалистов в этой области.

Профессиональная ориентация включает: * профпропаганду - формирование у молодежи интереса к определенным видам труда исходя из потребностей предприятия, разъяснение престижности рабочих профессий, воспитание у молодежи чувства уважения к этим профессиям; * профконсультации - помощь молодому человеку в выборе рода трудовой деятельности с учетом его желаний и потребности предприятий и организаций в кадрах;

* профессиональный подбор - определение круга профессий, наиболее подходящих для данного человека с учетом его психофизиологических и личностных данных;

* профотбор - специально организуемое исследование с целью определения пригодности человека к данной работе. Пригодность к профессии (работе) устанавливается с учетом степени соответствия индивидуальных психофизиологических и моральных качеств (сила, уравновешенность, внимание, восприятие, память и т.п.), уровня образования, специальных знаний, навыков и умений.

В проведении профессиональной ориентации заняты территориальные специализированные учреждения (оказание помощи, прежде всего школьникам, молодежи), территориальная служба занятости (работа с безработными). Казалось бы, предприятия должны стоять в стороне от этой работы, так как сюда обращаются лица, уже имеющие определенную профессиональную подготовку. Однако это не так. На предприятия обращаются и молодые люди в расчете не только на работу, но и на приобретение профессиональной подготовки. Кроме того, на предприятии есть большое число лиц, нуждающихся в повторной профориентации. Сюда относятся:

* лица, оставившие работу по собственному желанию или в связи с сокращением;

* лица, занятые трудом, но готовые сменить место работы и профессию из-за неудовлетворенности, в том числе низкой зарплатой, отдаленности места работы от дома, плохого состояния здоровья и т.п.;

* работники, уволенные в связи с сокращением штатов, реорганизацией или ликвидацией предприятия, но по разным причинам не желающие или неготовые к подобному повороту судьбы, вследствие чего испытывающие недовольство, чувство протеста;

* инвалиды и лица с временной нетрудоспособностью, с ограниченными показаниями к трудовой деятельности, желающие освоить посильную профессию и получить соответствующую работу;

* уволенные в запас военнослужащие, а также эмигранты, беженцы.

Профориентация как этап в трудоустройстве работников позволяет:

- познакомить с возможными вариантами трудоустройства;
- определить человеку профессионально, чтобы можно было с пользой для себя и для предприятия реализовать трудовой потенциал;
- сформировать практический интерес к выбору профессии и принятию конкретного решения в отношении вида деятельности.

Высокая эффективность проведения профориентации при приеме на работу проявляется в наращивании трудового потенциала предприятия, обоснованном и своевременном профессиональном самоопределении работника с учетом возможностей реализации своих способностей и склонностей, а также в сокращении сроков и стоимости профессионального обучения, повышении удовлетворенности трудом.

Организационно профориентация проходит в различных формах. В частности, она может выступать как самостоятельная целевая задача, не связанная непосредственно с наймом работника и реализуемая в форме профессиональной консультации. Но выводы в отношении соответствия человека требованиям данной профессии могут быть получены и непосредственно в ходе найма.

Профессиональный подбор, как и профотбор наиболее подходящего работника из нескольких кандидатов, связан с проведением комплексного обследования, сравнительного анализа личных качеств данного человека с неким эталоном требований, предъявляемых профессией. Эти требования могут быть представлены в форме профессиограмм, разрабатываемых для отдельных профессий и должностей.

В ходе обследования с целью получения прогноза профессиональной пригодности работника применительно к сфере будущей трудовой деятельности выясняются:

- состояние здоровья с целью выявления показаний и противопоказаний к определенным видам деятельности с медицинской точки зрения;
- психофизиологические качества в сопоставлении с требованиями, отраженными в профессиограмме;
- личностные качества (активность, чувство ответственности, уравновешенности, оригинальность мышления и т.п.) и др.

По результатам профориентации кроме заключения о профпригодности даются рекомендации человеку о возможных направлениях развития и совершенствования его способностей и рационального использования потенциала.

Деятельность предприятий в области профориентации, несмотря на ее очевидную целесообразность, в период, предшествующий переходу к рыночным отношениям, не получила широкого распространения и прежде всего из-за пресловутого дефицита кадров, когда принимали на работу без разбора, из-за отсутствия на предприятиях достаточно подготовленных специалистов в области профотбора, а также необходимого оборудования и приборов. Хотя и тогда были примеры серьезно поставленной профориентационной работы с молодежью (например, на "Уралмаше" в Свердловске, на "Светлане" в Ленинграде и на ряде других крупных отечественных предприятий).

Появление рынка труда и, как следствие, конкуренция за право занять вакантное рабочее место, стремление предприятия создать работоспособный в жестких рыночных условиях коллектив не могут не изменить отношение предприятия к профориентационной работе и тщательному отбору кадров.

ОРГАНИЗАЦИЯ НАЙМА

Организация найма должна отвечать его целям, не ущемлять интересы личности, обеспечивать строгое соблюдение законодательства о труде, учитывать, с одной стороны, сроки отбора, связанные с его проведением затраты, а с другой - ответственность должности, на которую проводится подбор работника.

В мелких фирмах набором новых работников занимается непосредственно сам руководитель, в средних - отдел кадров, а на большом предприятии - кадровая служба, включающая, как правило, специализированное структурное подразделение (сектор найма), укомплектованное соответствующими специалистами. Внутри предприятия подбором персонала занимается руководитель структурного подразделения. Однако более результативно такую работу выполняют специалисты из отделов кадров по заявкам руководителей структурного подразделения, за которыми остается окончательное решение по представленным кандидатурам.

При отсутствии на предприятии (в фирме) опытных специалистов по профессиональному отбору кадров к данной работе могут привлекаться консультанты специализированных фирм. Успешность подбора кадров зависит от:

- знания потребностей заказчика, особенностей деятельности фирмы, ее структуры, стратегии развития, организационной культуры;

- знания характера вакантной должности, ее роли, сферы ответственности занимающего ее работника и других к нему требований [9].

Одно из основных требований к организации найма состоит в том, чтобы независимо от того, кто выполняет работу по подбору кадров - структурное подразделение предприятия (фирмы) или специализированные фирмы (центры оценки), все они располагали необходимой информацией, касающейся вакантных рабочих мест. Такая информация должна охарактеризовать содержание труда (выполняемые функции и работы), требования к компетенции работника (знания, опыт), необходимые способности и индивидуальные особенности (физические, интеллектуальные и т.п.), противопоказания.

Однако информационное обеспечение найма на отечественных предприятиях связано пока с определенными трудностями. Разработка профессиограмм не получила широкого распространения. Должностные инструкции, содержащие квалификационные обязанности работника и требования к нему, носят самый общий характер. Затрудняет найм и слабое взаимодействие функциональных структурных подразделений заводоуправления. Дело в том, что в зарубежной практике потенциальными поставщиками информации о требованиях к работникам являются те, кто организует труд и платит деньги, так как характеристика работы, предмет и средства труда, требования к квалификации (перечень обязанностей и ответственности, условия труда и т.д.), с одной стороны, являются факторами, определяющими уровень оплаты труда, а с другой - представляют собой информацию для подбора работников при найме. В отечественной же практике наймом занято одно структурное подразделение (отдел кадров), а организует труд, его оплату - другое: отдел труда и заработной платы, который чаще всего не входит в единую кадровую службу предприятия.

Поэтому совершенствование всей работы по найму должно начинаться с описания работ, их конкретизации применительно к рабочему месту, для выполнения которых и подыскивается подходящий работник.

Описание работ - достаточно ответственная процедура, ставящая целью уточнение их конкретного перечня, определение целесообразности найма нового работника, поскольку имеется возможность перераспределить эти работы среди других работников.

При формировании набора работ используются тарифно-квалификационные справочники (как по рабочим, так и по служащим), в которых содержатся типовые решения в отношении набора функций (работ) применительно к должности служащих и разряду для рабочих. Важное значение имеет определение объема работ, обуславливающих форму занятости (полная ставка или неполная), возможное расширение функций (должностных обязанностей), если объем работ не обеспечивает полную загрузку Работника по намеченным функциям на протяжении рабочего дня. Качественно подготовленные должностные инструкции позволяют не только обеспечить подбор кадров для данной должности, но и планировать их подготовку, оценивать эффективность работы, соответствие работника занимаемой должности, принимать Решения о продвижении по службе, разрешать трудовые конфликты в отделе, фирме, организации.

Однако, как справедливо отмечается в литературе [10], значение должностных инструкций существенно снижается, если характер работы требует от человека большего творчества, гибкости, умения приспосабливаться к изменяющимся условиям. Включение в перечень в какой-то мере несвойственных работ, которые предполагается вменить в обязанности работника, должно предшествовать найму, поскольку расширение обязанностей после найма служит основанием требовать дополнительной оплаты за совмещение профессий (функций, работ).

Кроме самого перечня работ, составляющих должностные обязанности,

формулируются и требования к исполнителю этих работ - к личности самого работника. Здесь важно ориентироваться по возможности на объективные критерии, так как каждый руководитель имеет свое представление об эффективно действующем работнике.

Наем работника можно представить в виде набора процедур, расположенных в определенной последовательности (схема 7.1). Наиболее важной составной частью найма является профессиональный отбор, который строится следующим образом: вначале идет поиск нескольких претендентов, из них в результате отбирается 2 - 5 чел., которые представляются руководству предприятия (структурного подразделения) для окончательного решения.

Отбор является многоступенчатым, включая предварительное собеседование, оценку анкетных данных, интервью, тестирование, оценку состояния здоровья, испытательный срок, окончательное решение о найме (см. схему 7.1).

В ходе предварительного собеседования отсеиваются претенденты, явно не соответствующие требованиям (часто формальным), предъявляемым к профессии, квалификации, образованию и т.п.

Оценка анкетных данных позволяет получить более широкую информацию о претенденте на соответствие требованиям, предъявляемым к исполнителю, выявить вопросы для более детального исследования на последующих этапах. Перечень вопросов анкеты определяется сектором найма кадровой службы или работниками отдела кадров предприятия (фирмы).

Не меньшее (если не большее) значение имеет интервью с претендентами. Его назначение - детальное ознакомление с человеком, мотивами выбора данного предприятия и места работы, ознакомление представителя предприятия с ожиданиями претендента от будущей работы, ознакомление претендента с требованиями фирмы, с возможностями роста, перспективами улучшения качества трудовой жизни, оценка личного впечатления от претендента, его коммуникабельности, доброжелательности, уверенности в себе, возможности быстрой адаптации к коллективу и т.д.

Существенную роль здесь играет наличие деловой протекции: рекомендаций от работников предприятия (фирмы) в отношении претендента на должность. Следует подчеркнуть, что рекомендующие разделяют ответственность с отделом кадров за набор рабочей силы.

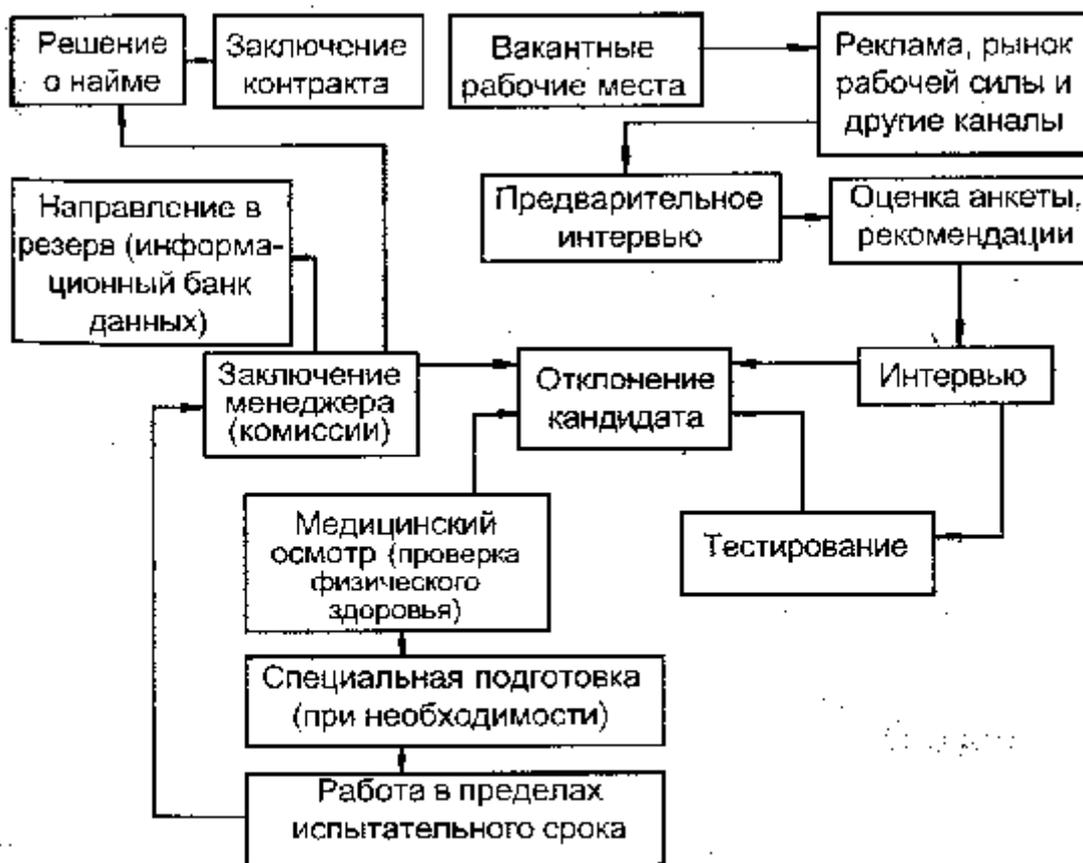


Схема 7.1. Процедура найма работника (Мухамбетов Т.И. Стратегия управления трудом. — Алма-Ата: Казахстан, 1992. — С. 96)

Кроме анализа анкеты и интервьюирования при наличии нескольких претендентов применяется тестирование, направленность которого (оценка интеллектуальных способностей, измерение личных и профессиональных качеств: память, внимательность, наблюдательность, эмоциональная устойчивость и др., испытание, насколько эффективно претендент сможет выполнить порученную работу и т.д.) определяется характером труда на конкретном рабочем месте.

Выбор претендента закрепляется контрактом о приеме на работу, но этому может предшествовать стажировка (испытательный срок) до трех месяцев. При положительной оценке деятельности работника, которую дает руководитель (менеджер) или комиссия, принимается окончательное решение о заключении контракта и его особых условиях.

В контракте оговариваются все стороны трудовых отношений между предприятием (фирмой) и наемным работником, обязательства и права сторон, условия при досрочном расторжении договора, социальная защита. Оговариваются также гарантии занятости со стороны фирмы, предоставление условий для развития и обязательства работника сохранять коммерческую тайну, проявлять лояльность и придерживаться философии компании, стремиться к развитию жизненных целей и др.

Еще на стадии анализа анкеты и последующего интервьюирования особое значение придается выявлению мотивации работника, его планов в отношении долгосрочное™ сотрудничества, ожиданий и требований к работе и т.д. Анализ ожиданий сотрудников при найме, а также определение реальной степени выполнимости этих ожиданий получил в зарубежной практике название "маркетинг персонала". Успешный маркетинг персонала способствует идентификации работников со своей фирмой и повышению их трудовой отдачи.

Изучение реальности осуществления (достижения) на предприятии ожиданий работника позволяет оценить, насколько долгими окажутся его трудовые отношения с фирмой. Так, на предприятиях Литвы практикуется заполнение формы "Оценка ожиданий претендента и возможностей предприятия", когда опрашиваемый ранжирует, в соответствии со своими ожиданиями, предполагаемые факторы (наиболее значимому придается ранг 1), заносит цифры в одну из колонок формы, а в другой колонке помечается наличие возможностей удовлетворить ожидания претендента. Факторами выступают заработная плата, организация и условия труда, продвижение по службе, обеспеченность жильем, организация отдыха и культурной жизни, взаимоотношения в коллективе, с непосредственным начальником. Сопоставление оценок претендента и возможностей предприятия позволяет с большой степенью вероятности утверждать, что если ни одно из ожиданий 1-3-го ранга не будет удовлетворено, то мотивация к труду низкая; если ожидания 1-3-го ранга могут быть реализованы, а большинство других ожиданий останутся нереализованными, то вряд ли претендент будет работать на данном месте длительное время [11].

Следует иметь в виду, что сама по себе оценка претендента не носит строго обязательного характера, она не является по своему содержанию строго стандартной операцией. Схема 7.1 носит принципиальный характер, достаточно полно отражая весь набор процедур, необходимых для найма. Однако это не значит, что в каждом конкретном случае выполняется весь перечень работ. Не всегда предприятие (фирму) устраивают сроки найма по полной программе (а процесс найма может быть растянутым во времени на несколько месяцев). Поэтому каждое предприятие с учетом специфики своей деятельности и других обстоятельств (срочности заполнения вакантного рабочего места, ситуации на рынке труда и числа желающих трудоустроиться и т.п.) применяет иной набор оценочных инструментов к претендентам на вакантную должность.

Так, отбор на обучение для работы в страховой компании [12] включает:

- собеседование с ведущими сотрудниками компании с целью определения интеллектуального уровня, коммуникабельности и речевой грамотности;
- заполнение специальных анкет, позволяющих определить особенности мотивации человека, умение ориентироваться в нестандартных ситуациях, настойчивость;
- прохождение обязательного психологического тестирования (использование личностных опросников и оригинальных методик трактовки данных тестирования, составление своего рода профессиограмм страхового агента и страховщика). Отсев только по результатам тестирования составляет от 40 до 80% при конкурсе на одно место от 3 до 5 чел.

Другие предприятия (фирмы) могут пойти по пути упрощения процедуры найма, когда некоторые виды работ по отбору попросту опускаются.

Выбор полной или упрощенной процедуры найма осуществляется с учетом нескольких обстоятельств. Прежде всего он зависит от должности, по которой идет подбор кадров: чем она менее сложная и ответственная, тем проще процедура найма. При этом руководствуются различными принципами. Так, в соответствии с одним из них на первом этапе проверяется соответствие работника объективным, в значительной мере формальным требованиям к уровню образования, наличию специальной подготовки, производственного опыта, состоянию здоровья. Если работник не преодолевает этот этап, ему сразу отказывают в найме, если же успешно его преодолел - допускают к следующему, где проверяется наличие специфических характеристик, профессиональных навыков.

В соответствии с другим принципом, работник проходит все или почти все этапы отбора в расчете на то, что недостатки по одним признакам (критериям) могут быть восполнены преимуществами по другим. Например, отсутствие производственного

опыта может быть компенсировано хорошей профессиональной подготовкой и наоборот. Полезность данного подхода в том, что процедуры оценки и отбора выполняют задачу не только найма, но и выявления путей дальнейшего совершенствования работника: . подготовки, повышения квалификации, развития тех или иных качеств. Кроме того, из хорошо зарекомендовавших себя претендентов формируется резерв, к которому предприятие может обращаться по мере необходимости, не затрачивая средств на процедуру отбора.

ГЛАВА 8. АДАПТАЦИЯ РАБОТНИКА НА ПРОИЗВОДСТВЕ

8.1. Понятие, формы и виды адаптации

8.2. Оценка результатов адаптации

8.3. Управление адаптацией работников

8.1. ПОНЯТИЕ, ФОРМЫ И ВИДЫ АДАПТАЦИИ

В самом общем виде адаптация (лат. adapto-приспосаблию) - процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды. Термин "адаптация" чрезвычайно широк и применяется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная - включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

С позиции управления персоналом наибольший интерес представляет производственная адаптация. Именно она является инструментом в решении такой проблемы, как формирование у нового рабочего требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки.

Причины изменения условий трудовой деятельности многообразны: поступление на новое место работы, переход в другое подразделение, на новую должность, внедрение новых форм организации труда, его оплаты и т.д.

Поэтому в условиях введения нового механизма хозяйствования, перехода на хозрасчет, самофинансирования и самоокупаемости, что сопровождается значительным высвобождением и, следовательно, перераспределением рабочей силы, увеличением числа работников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, важность проблемы адаптации еще больше возрастает.

Эта проблема в той или иной мере касается всех категорий работающих, но наиболее остро она стоит для молодых рабочих и молодых специалистов.

Перемена рабочего места предполагает не только изменение условий труда, смены коллектива, но и часто связана с изменением профессии, вида деятельности, что придает адаптации новый, более сложный характер.

В процессе приспособления человека к производственной среде возникает немало вопросов: нужно ли принимать работнику среду как должное и всеми силами приспособляться к ней или требовать изменения и самой среды, каковы пути и средства воздействия на человека и на среду, где критерии возможности и необходимости учета требований работника и т.д. Поэтому следует различать активную адаптацию, когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить), и пассивную, когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

Наиболее эффективной представляется адаптация как процесс активного приспособления индивида к изменяющейся среде с помощью соответствующего управляющего воздействия и использования различных средств (организационных, технических, социально-психологических и т.п.).

По своему воздействию на работника различают прогрессивные результаты адаптации и регрессивные. Последние имеют место в случае пассивной адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

Кроме того, различают первичную производственную адаптацию, когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии, и вторичную - при последующей смене работы.

Составляющие (компоненты) производственной среды как объекта адаптации весьма многообразны. Среди них можно выделить: условия труда и его организацию, оплату труда и формы материального стимулирования, содержание труда, жесткость норм, психологический климат в коллективе и т.д. Некоторыми исследователями выделяются также факторы непроизводственной сферы предприятия (адаптация к бытовым условиям, внепроизводственному общению с коллективом, организация досуга на предприятии) [1].

Производственную адаптацию, как сложное явление, можно рассматривать с различных позиций, выделяя психофизиологическую, профессиональную, социально-психологическую ее стороны.

Каждая из них имеет свой объект, свои целевые задачи, показатели эффективности.

Психофизиологическая адаптация - адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п.).

Профессиональная адаптация - полное и успешное овладение новой профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации. Она выражается в определенном уровне овладения профессиональными знаниями и навыками, в умении, в соответствии характера личности характеру профессии.

Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности - адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами.

Среди составляющих производственной среды, к которым нужно адаптироваться работнику, наряду с такими, как условия и содержание труда, должностные обязанности, есть составляющие с социально-экономическим оттенком: организация труда, оплата труда и материальное стимулирование, социально-бытовая сфера предприятия, организация досуга работников и т.п. Неслучайно некоторые исследователи выделяют социально-экономический аспект производственной адаптации.

В решении кадровых проблем на предприятии важное значение имеют все разновидности производственной адаптации. Так, при формировании коллектива нужно учитывать, что сменяемость кадров или обратный показатель - закрепляемость рабочих на рабочих местах - во многом зависят от результатов адаптации. Неудовлетворенность ее результатами приводит к необоснованно высокой текучести, к повышенной заболеваемости, к другим негативным моментам, в том числе и экономического характера.

Профессиональная адаптация определяет сроки освоения новой профессии, что оказывает влияние на выбор кадровой политики (ориентация на набор работников со

стороны или на перераспределение собственных), на длительность периода сохранения пониженных производственных показателей, свойственных неадаптированному работнику, периоду формирования трудового стереотипа. В ускорении процесса адаптации, снижении негативных моментов, ее сопровождающих, и состоит задача управления ею.

8.2. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ АДАПТАЦИИ

Успешность адаптации зависит от характеристик производственной среды и самого работника. Чем сложнее среда, чем больше отличие ее от привычной производственной среды на прежнем месте работы, чем больше связано с ней изменений, тем труднее проходит процесс адаптации.

Адаптация как процесс характеризуется определенной продолжительностью, и следовательно, имеет свое начало и окончание. Если в отношении начала адаптации вопросов не возникает (это начало деятельности работника в новых условиях), то определить ее окончание весьма трудно. Дело в том, что адаптация - это процесс, протекающий постоянно в меру изменения факторов внешней среды трудовой деятельности работника, да и изменения самого человека. Поэтому адаптация имеет отношение и к человеку, который не менял рабочего места.

С позиций управления кадрами, формирования трудового потенциала, определения сроков адаптации большое значение имеет выяснение такого понятия, как предел адаптации.

При определении сроков адаптации (а с ними и возможного ущерба) в качестве ее предела, или точки отсчета завершения ее как процесса, могут использоваться определенные количественные показатели, характеризующие отдельные стороны адаптации, или система показателей [2]. В частности, можно выделить:

- объективные показатели - уровень и стабильность количественных показателей труда (систематическое выполнение норм, качественное изготовление продукции, отсутствие нарушений в ритме работы конвейерной или поточной линии, профессиональная устойчивость, рост квалификации, уровень трудовой дисциплины и т.п.);
- субъективные показатели - уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом и др.

Другой подход к оценке производственной адаптации исходит из характеристики и результатов каждой из ее сторон.

Так, для характеристики психофизиологической адаптации, особенно на работах с большим физическим напряжением (например, для оценки степени тренированности, как одного из результатов адаптации) используются показатели выработки и энергозатрат, а также показатели состояния сердечно-сосудистой системы, функции кровообращения, дыхания, скорость восстановления и т.п.

Профессиональную адаптацию, как полное и успешное овладение профессией, характеризуют такие показатели, как степень освоения норм времени (их выполнение, достижение среднего процента, сложившегося в коллективе), выход на средний Уровень брака продукции по вине работника и др.

К показателям, характеризующим социально-психологическую адаптацию, относятся уровень психологической удовлетворенности новой для человека производственной средой в целом и ее наиболее важными для него компонентами, характером взаимоотношений с товарищами, администрацией, удовлетворенность своим положением в коллективе, уровень удовлетворения жизненных устремлений и др.

8.3. УПРАВЛЕНИЕ АДАПТАЦИЕЙ РАБОТНИКОВ

Управление процессом адаптации - это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т.п. Необходимость управления адаптацией предопределяется большим ущербом как для

производства, так и для работников, а его возможность доказана опытом отечественных и зарубежных предприятий и организаций.

Разработка мер, положительно влияющих на адаптацию, предполагает знание как субъективных характеристик рабочего (пол, возраст, его психофизиологические характеристики, а также образование, стаж и др.), так и факторов производственной среды, характера их влияния (прямое или косвенное) на показатели и результаты адаптации. Поэтому при оптимизации процесса адаптации следует исходить из имеющихся возможностей предприятия (в части условий труда, гибкого рабочего времени, организации труда и т.д.) и ограничений в изменении рабочего (в развитии тех или иных способностей, в освобождении от отрицательных привычек и т.п.), необходимо также учитывать различия на новом и на прежнем месте работы, особенности новой и прежней профессий, ибо они могут быть существенными, что послужит серьезным барьером для профессиональной мобильности [3] и проведения кадровой политики предприятия.

Роль той или иной стороны производственной адаптации может проявляться по-разному, в зависимости от конкретной ситуации. Для одной профессии (профессиональной группы) определенных условиях работы наиболее сложной проблемой может быть, например, психофизиологическая сторона адаптации, для других - социально-психологическая.

Молодой рабочий, принятый на предприятие, сталкивается, как правило, со всеми сторонами производственной адаптации, а для работника, перешедшего в другой цех, требования к социально-психологической адаптации могут быть существенно ослаблены, так как ему придется приспосабливаться только к первичному трудовому коллективу.

Итак, конкретизация подхода к каждому работнику, определение значимости той или иной стороны адаптации для конкретных условий производственной среды, разработка соответствующих мероприятий для облегчения ее прохождения составляют основу процесса управления адаптацией, предполагающего и определенную технологию. Так, применительно к молодым рабочим она включает в себя [4]:

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

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

Среди мер, способствующих сокращению периода адаптации и негативных ее последствий, можно выделить хорошо поставленную профессиональную ориентацию и, в частности, профессиональный отбор кадров. Последний позволяет выявить работников, вероятность успешной адаптации которых к данным Факторам производственной среды наиболее высока. В наибольшей степени это относится к

профессиям, предъявляющим к работнику специфические требования (внимательность, острота зрения и т.п.).

Успешной психофизиологической адаптации способствуют мероприятия по приспособлению среды к человеку: улучшение условий труда, учет эргономических требований при организации рабочего места (выбор соответствующего оборудования, планировка рабочего места), при конструировании оборудования, оргоснастки и т.д. Важными представляются мероприятия, направленные на снижение утомляемости человека [5].

Адаптация и ее сроки в значительной степени зависят от организации системы профессионально-квалификационного продвижения рабочих на предприятии. Часто на монотонные, малосодержательные, а потому и малопривлекательные работы принимают новичков, иногороднюю молодежь. Адаптация их на производстве определяется перспективами их роста, возможностями перехода на все более сложные виды труда в соответствии с образованием, отношением к труду и т.д.

Особую проблему представляет адаптация к труду в новых условиях хозяйствования. Это своего рода повторная адаптация: человек, оставаясь на своем рабочем месте, адаптированный к нему, должен приспособливаться к новой экономической, социальной и психологической ситуации. Требование большей увязки оплаты труда с его конечными результатами заставляет активизировать использование своих возможностей, что часто сопровождается повышением интенсивности труда как за счет более высокого темпа работы, увеличения продолжительности рабочего времени, так и за счет игнорирования правил охраны труда и техники безопасности. Дезадаптация работника к таким условиям труда проявляется в повышении травматизма и заболеваемости, развитии некомпенсируемого утомления работника, не успевающего восстановить работоспособность к началу очередного рабочего периода.

Важную роль в адаптации работников играет психологический климат в коллективе. Деловые взаимоотношения развивают чувство товарищества и взаимопомощи, повышают трудовую активность работников, удовлетворенность трудом. С экономической точки зрения психологический климат и моральная обстановка на предприятии существенно влияют на продуктивность труда, действуя на психику и настроение людей.

Адаптация работника на производстве, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы. Поэтому на многих предприятиях страны создаются специализированные службы адаптации кадров. Однако организационно это делается по-разному: в зависимости от численности персонала предприятия, структуры управления предприятием, наличия и организации системы управления персоналом, нацеленности администрации предприятия на решение социальных задач в сфере управления производством и других моментов.

Службы адаптации работника могут выступать как самостоятельные структурные подразделения (отдел, лаборатория) или же входить в состав других функциональных подразделений (как бюро, группа и отдельные работники) - в отдел кадров, социологическую лабораторию, отдел труда и заработной платы и т.п. Иногда должность специалиста по адаптации вводится в штатное расписание цеховых управленческих структур. Важно, чтобы заводская служба адаптации была составным звеном общей системы управления кадрами на предприятии.

Основные задачи службы адаптации - разработка и внедрение с участием функциональных служб управления предприятием мероприятий по сокращению неблагоприятных последствий от работы неадаптированного работника, по стабилизации трудового коллектива, росту трудовой отдаче работников, повышению удовлетворенности трудом.

Важная задача службы адаптации состоит также в координации деятельности всех

звеньев предприятия, имеющих отношение к адаптации, к осуществлению конкретных мероприятий, изменению параметров внешней среды и т.п.: функциональных служб заводоуправления, администрации, линейных руководителей.

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

ГЛАВА 9. ПОДГОТОВКА КАДРОВ, ПОВЫШЕНИЕ ИХ КВАЛИФИКАЦИИ И ПЕРЕПОДГОТОВКА

9.1. Виды и цель обучающей деятельности предприятия

9.2. Подготовка кадров рабочих

9.3. Переподготовка рабочих кадров

9.4. Повышение квалификации кадров

9.1. ВИДЫ И ЦЕЛЬ ОБУЧАЮЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Обучающая деятельность предприятия представлена достаточно разнообразными ее видами (схема 9.1). Прежде всего обращает на себя внимание, что обучение может быть организовано непосредственно на предприятии собственными силами (внутризаводское обучение). Во внезаводском обучении роль предприятия сводится к определению требований не только к количеству, но и к направленности обучения, закрепленных в соответствующих договорах (заявках) на подготовку. Само обучение осуществляется в специальных обучающих центрах, а также в системе высшего и среднего специального образования. Кроме того, предприятие посредством различного вида стимулов влияет на самообразование (самоподготовку) своих работников, на развитие ими профессионального мастерства.

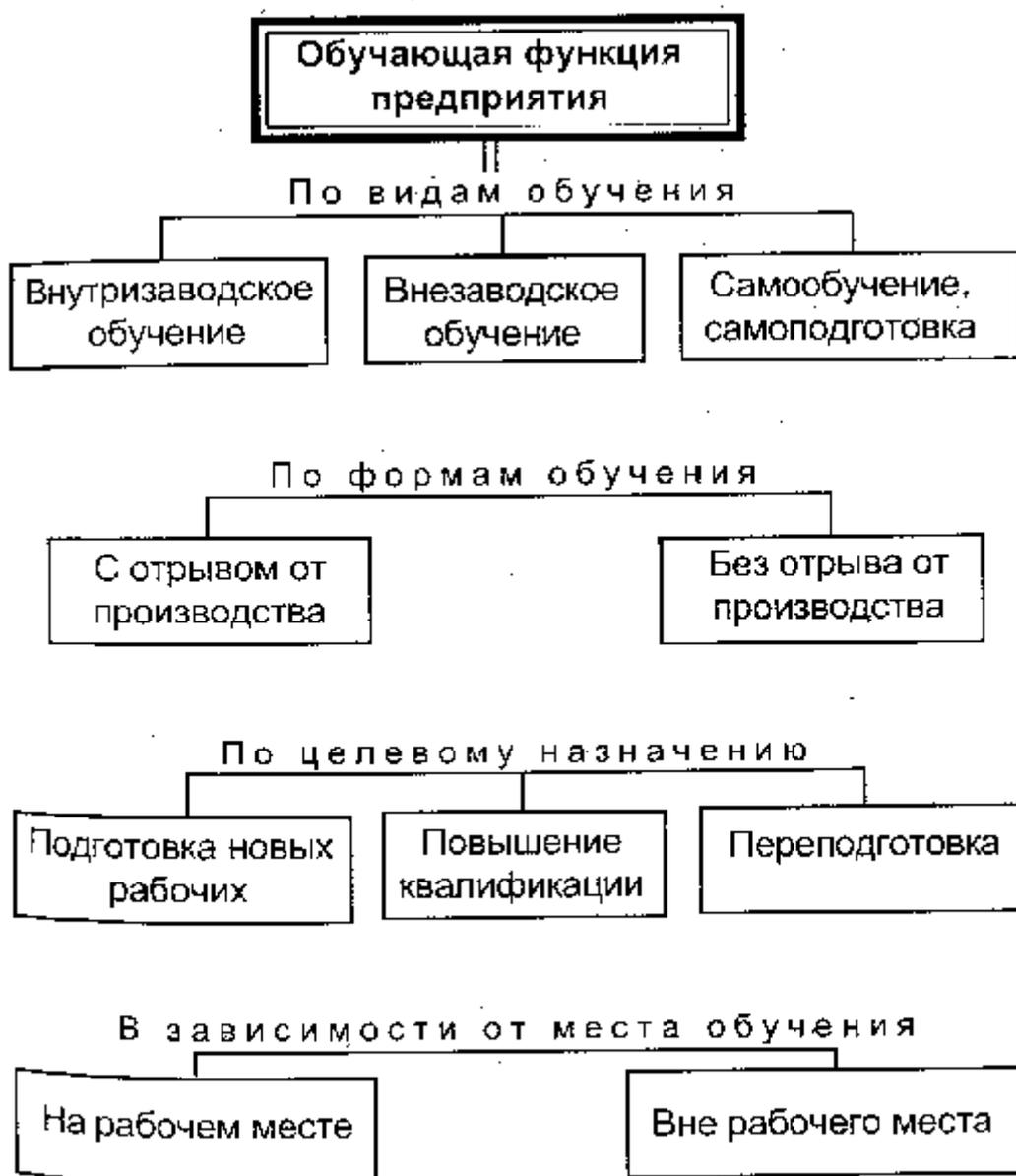


Схема 9.1. Классификация обучающей функции предприятия

С позиции производственно-технического назначения в обучении рабочих выделяют:

- подготовку новых рабочих;
- переподготовку и обучение рабочих вторым (смежным) профессиям;
- повышение квалификации.

В отношении специалистов и руководителей обучающая функция предприятия проявляется прежде всего в организации повышения их квалификации.

Обучение рабочих непосредственно на рабочем месте носит оперативный характер, всегда конкретно, так как ориентировано на освоение конкретного трудового процесса, выполнение конкретной работы, не требует больших расходов на обучение, сокращает период адаптации работника. В процессе обучения используются такие методы, как работа в течение некоторого времени в качестве ассистента, постепенное усложнение задания, ротация (смена) рабочих мест, делегирование части функций, ответственности и др.

Обучение на рабочем месте характерно прежде всего для рабочих и простых должностей служащих.

Обучение вне рабочего места более эффективно, имеет большую теоретическую направленность, дает разностороннюю подготовку, но требует значительных затрат. Кроме того, работник отрывается от своей работы. Используемые здесь методы соответствуют, как правило, теоретической направленности обучения - это лекции и практические занятия в аудитории, использование деловых игр и разбор конкретных производственных ситуаций, обучающие программы, в том числе и на базе ПЭВМ, обмен опытом и др.

Обучение вне рабочего места характерно для всех категорий работников, но в большей мере для руководителей, специалистов и служащих.

Цель деятельности предприятия (фирмы) в области обучения состоит в обеспечении:

- надлежащего уровня подготовки работника, соответствующего требованиям рабочего места (должности);

- условий для мобильности работника, как предпосылки к лучшему использованию и обеспечению занятости;

- возможности для продвижения работника как условия формирования мотивации и удовлетворенности трудом.

Подготовка, переподготовка кадров и повышение квалификации - важное звено в сбалансированности спроса и предложения рабочей силы. Действительно, меняя профессиональную направленность подготовки, уровень квалификации, а также осуществляя первичную подготовку для конкретных рабочих мест, предприятие может обеспечить наиболее полное соответствие структуры работников структуре рабочих мест с учетом всего спектра требований, предъявляемых последними к качеству рабочей силы.

Раньше предприятиям и организациям ежегодно доводились задания по подготовке и переподготовке кадров, нормативы численности работников, занимающихся обучением, нормативы на создание учебно-производственной базы, задания по ее расширению и т.п. В настоящее время все виды обучения предприятия осуществляются самостоятельно независимо от каких-либо других органов управления, что имеет свои как положительные, так и отрицательные моменты.

С переходом к рыночной экономике функции предприятия по организации обучения и обеспечению его надлежащего качества значительно расширяются. Прежде всего это связано с ослаблением роли государственного регулирования подготовки квалифицированной рабочей силы через систему профессионально-технического образования и переподготовкой высвобождаемой значительной части рабочей силы, с повышением требований к гибкости рабочей силы, повышением значимости процессов перемены труда, с ориентацией предприятия на Удовлетворение потребности в квалифицированной рабочей силе за счет собственных работников.

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников на предприятии в условиях рынка, с одной стороны, должна быстро реагировать на изменения потребностей производства в рабочей силе, а с другой - предоставить работникам возможность для обучения в соответствии с их интересами.

Отсюда и требования к гибкости (подвижности) системы переподготовки и повышения квалификации, к ее способности быстро менять содержание, методы, организационные формы в соответствии с потребностями производства и ситуацией на рынке труда.

Перед системой управления персоналом на предприятии стоят следующие задачи в области подготовки, переподготовки кадров и повышения их квалификации:

- 1) выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;
- 2) определение потребности в обучении кадров по отдельным его видам;
- 3) правильный выбор форм и методов подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- 4) выбор программно-методического и материально-технического обеспечения

процесса обучения как важного условия качества обучения;

5) изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

Рассмотрим эти вопросы применительно к отдельным видам обучения рабочих на предприятиях.

9.2. ПОДГОТОВКА КАДРОВ РАБОЧИХ

Подготовка квалифицированных рабочих осуществляется в профессионально-технических училищах, а также в учебных комбинатах и непосредственно на производстве. В прошлом численность рабочих, подготавливаемых непосредственно на предприятии, в несколько раз превышала масштабы подготовки кадров рабочих в системе профтехобразования, правда, подготовка проводилась по относительно простым профессиям, не требующим длительных сроков освоения.

Кадровая политика предприятия в части подготовки кадров может иметь различную направленность - от ориентации на сиюминутные интересы, на подготовку узкоспециализированных рабочих, умеющих выполнять одну-две конкретные операции, до ориентации на долгосрочные интересы (подготовка рабочих широкого профиля на базе серьезной теоретической подготовки).

Многое зависит от объективных и субъективных моментов: выбора стратегии развития предприятия, типа производства и связанной с ним глубиной операционного разделения труда, от финансового состояния предприятия, от экономической грамотности руководства предприятия и т.д.

Система подготовки должна учитывать как интересы предприятия в более быстром заполнении вакантных рабочих мест, экономии на издержках, связанных с затратами на обучение (но при этом нельзя забывать пословицу "Скупой платит дважды", имея в виду необходимость затрат на последующее повышение квалификации и переподготовку), так и интересы рабочего - получить полноценную профессиональную подготовку (хотя некоторых могут устраивать быстрые сроки подготовки и получения заработка). Далее, необходимо учитывать, что подготовка кадров - это лицензируемая деятельность, и предприятие, прежде чем получить лицензию на ее проведение, обязано доказать свои возможности ее осуществления на уровне требований стандарта на качество обучения.

Важной задачей управления персоналом на предприятии является правильное определение численности рабочих, которых следует обучить той или иной профессии, а также выбор форм подготовки кадров. В определении объема подготовки исходят из общей потребности в кадрах, кадровой стратегии в трудоустроенности предприятия (например, набор рабочей силы со стороны только на низшие разряды), балансовых расчетов потребности рабочей силы в профессиональном разрезе и источников ее пополнения, из планов профессионально-квалификационного продвижения собственных рабочих. При этом важно сочетание перспективного планирования, опирающегося на выявление реальной потребности предприятия в кадрах, с постоянными корректировками наметок с учетом изменений в структуре производства и подвижностью рабочей силы (прежде всего в связи с текучестью).

Другая важная задача управления персоналом - оценить возможности обеспечения надлежащего уровня подготовки рабочих по достаточно сложным профессиям на предприятии, а при ее отсутствии - найти более рациональный путь решения этой задачи с использованием других образовательных структур, т.е. ориентироваться на подготовку на стороне. Здесь должны быть учтены:

* структура необходимой профессиональной подготовки по ее сложности и срокам, по требованиям к теоретической и практической компоненте обучения;

* наличие на предприятии соответствующей материальной базы и квалифицированного

педагогического персонала, опыта в подготовке кадров;

* финансовые возможности предприятия для подготовки кадров на договорной основе на стороне.

По профессиям, подготовку по которым предприятие будет вести самостоятельно, решается вопрос о формах такой подготовки, а по остальным профессиям - о размещении заказов на подготовку в учебных заведениях государственной системы подготовки кадров либо на промышленных предприятиях, специализирующихся на выполнении образовательных услуг.

Подготовка новых рабочих (не имевших ранее профессии) осуществляется на предприятии по индивидуальной, групповой и курсовой формам обучения, включающим не только производственное обучение, но и изучение теоретического курса в объеме, обеспечивающем освоение профессиональных навыков начальной квалификации, необходимых в условиях механизированного и автоматизированного производства. Сроки такого обучения составляют 3 - 6 мес. в зависимости от сложности профессии и специальности. Заканчивается обучение сдачей квалификационного экзамена и присвоением рабочему определенного тарифного разряда.

При индивидуальной форме подготовки каждый обучающийся прикрепляется к высококвалифицированному рабочему, мастеру или другому специалисту либо включается в состав бригады, где его производственным обучением руководит бригадир или другой член бригады. Теоретический курс индивидуальной подготовки изучается обучающимся самостоятельно.

При групповой форме обучающиеся объединяются в учебные бригады и выполняют работу согласно учебной программе под руководством бригадиров-инструкторов. Численный состав учебных групп устанавливается в зависимости от сложности овладеваемой профессии и производственных условий.

Курсовая форма подготовки используется для обучения рабочих особо сложным профессиям, требующим значительного объема теоретических знаний и освоения различного вида работ, которыми невозможно овладеть на рабочем месте.

Теоретическое обучение при этом производится в учебно-курсовых комбинатах (пунктах), на постоянно действующих курсах, создаваемых отраслевыми министерствами, а также в вечерних отделениях ПТУ (по договорам за счет средств предприятия).

Для современного этапа характерны расширение сферы деятельности по подготовке кадров на одних предприятиях и сворачивание этой деятельности, сопровождающееся сокращением численности работников в отделах подготовки кадров, - на других.

Оказание платных услуг одних предприятий другим начиналось с предприятий - производителей новой техники, которые организовывали курсы для рабочих предприятий - заказчиков этой новой техники.

В настоящее время подготовка кадров предприятиями проводится и по традиционным профессиям, не связанным непосредственно со спецификой продукции самого базового предприятия.

Рынок услуг в области подготовки кадров одних предприятий другим как форма подготовки кадров в большей мере соответствует рыночной экономике: потребность в рабочей силе удовлетворяется на договорной основе между предприятиями независимо от их отраслевой принадлежности, расположенными в непосредственной близости друг к другу.

Сам процесс обучения в условиях договорных отношений определяется интересами участвующих сторон, что и обуславливает различия в сроках, содержании, методах профессиональной подготовки. Более того, подготовка кадров на договорной основе за соответствующую плату является своего рода гарантией для реального трудоустройства работника.

В случае заключения тройственного договора (предприятие - работник - учебное заведение) оговариваются обязанности каждой из сторон:

* предприятия - в отношении места работы, организации и оплаты труда, элементов социального обслуживания. При этом оговариваются требования к уровню квалификации работника, сроки его обязательной отработки. Последнее предусматривается, если была осуществлена специальная материальная поддержка работника во время обучения за счет предприятия;

* учебного заведения - в отношении сроков и качества обучения;

* работника - в отношении согласия на занятие данного рабочего места и подготовку (переподготовку).

В условиях расширения самостоятельности предприятий требование к подготовке (переподготовке) кадров в отношении соблюдения определенного стандарта качества реализуется через соответствующие нормативы на сроки и стоимость подготовки по различным формам и видам обучения, профессиям и уровню квалификации. Такие нормативы с учетом полного спектра видов затрат могут разрабатываться самим предприятием и использоваться в расчетах средств, необходимых для подготовки кадров.

Целесообразно, особенно с учетом возросших требований к качеству рабочей силы и наметившейся тенденции сокращения выделяемых на подготовку кадров средств, иметь на предприятиях самостоятельный фонд подготовки кадров на равных правах с фондом развития производства, науки и техники. Этот фонд следует поставить в зависимость от получаемой прибыли.

Следует отметить, что эффект от формирования квалифицированной рабочей силы не столь очевиден и часто отдален во времени, что служит серьезным препятствием на пути реализации концепции расширения вложения средств в человеческий капитал, в подготовку квалифицированных кадров.

Не преодолена и иждивенческая психология некоторых хозяйственных руководителей, привыкших ориентироваться на подготовку квалифицированных рабочих за счет средств госбюджета.

Есть и сугубо экономические причины такого положения, в частности серьезные недостатки в налогообложении предприятий, когда остающихся у них средств просто не хватает для качественной подготовки кадров на договорной основе. Поэтому предприятия часто вынуждены довольствоваться малым - краткосрочной подготовкой кадров через индивидуальные формы обучения.

Оценивая сложившуюся ситуацию, можно согласиться с мнением, что "в условиях самостоятельного, но еще незрелого менеджмента, усугубляемого отсталостью технической базы производства, обуславливающей довольно стабильные и низкие требования к процессам обучения, пока не приходится ожидать прогрессивных сдвигов в области внутрипроизводственного управления подготовкой кадров" [1].

В этих условиях предприятие нуждается в определенной поддержке. Регулирующее воздействие на предприятие, на его политику в отношении подготовки кадров может проводиться в тесной увязке с программой занятости, реализуемой на данной территории (в регионе), с различными формами территориальной организации подготовки кадров в лице таких субъектов управления, как федеральная служба занятости, администрация области (города) и др. Следовательно, регулирование деятельности предприятия в области подготовки кадров со стороны государственных органов может носить различный характер. Это и стимулирование заводской системы обучения путем выделения предприятиям различного рода субсидий целевого назначения (на создание новых рабочих мест, подготовку и переподготовку кадров) при условии обеспечения соответствующих стандартов качества, дифференцированная налоговая политика (например, скидка с налога на прибыль при организации

соответствующих курсов по переподготовке работников, освобождение от налога сумм, направленных на обучение работников, сокращение размеров или даже освобождение от взносов на социальное страхование и т.п.).

9.3. ПЕРЕПОДГОТОВКА РАБОЧИХ КАДРОВ

В отличие от подготовки новых рабочих, т.е. обучения людей, не имеющих профессии, и от повышения квалификации (обучение Рабочих той же профессии без перемены этими рабочими своей трудовой деятельности) переподготовка означает освоение рабочими новой профессии.

С позиции организации процесса обучения принципиальной разницы между первичным обучением и переподготовкой нет. Переподготовка рабочих осуществляется непосредственно на предприятии (если есть возможность сохранить рабочих, заняв их на других участках производства), а также силами территориальной службы занятости (если произошло фактическое высвобождение - увольнение с предприятия).

Рассмотрим особенности организации процесса переподготовки непосредственно на предприятии. Наиболее широко она практикуется на предприятиях, ориентированных в своей кадровой политике на собственную рабочую силу. Необходимость в переподготовке вызывают такие процессы, как высвобождение работников и их плановое продвижение, внутривоздушная текучесть работников (в поисках ими лучшей работы, условий труда и т.п.). Следует иметь в виду, что переподготовка касается не только высвобождаемых рабочих, но и рабочей силы при формировании ряда профессий широкого профиля (например, наладчики автоматических станков и автоматических линий). В этом случае переподготовка должна тесно увязываться с профессионально-квалификационным продвижением рабочих, а основная ее форма - это обучение смежным и вторым профессиям. Особенно большое распространение освоение вторых и смежных профессий получило в связи с развитием коллективных форм организации труда как важного условия реализации на практике принципа взаимопомощи и взаимозаменяемости.

Особенность переподготовки кадров - в контингенте рабочих, которых она охватывает. Это в основном рабочие средних и старших возрастов, проработавшие определенное время (часто весьма продолжительное) по определенной профессии, что накладывает свою специфику на обучение. Существенно отличается и образовательный уровень данного контингента рабочих: и низкий уровень среднего общего образования, и давность лет его получения.

Управление- процессом переподготовки работников предполагает:

- определение масштабов переподготовки и факторов, влияющих на нее;
- выбор форм переподготовки с учетом достижения нужного результата с минимизацией средств на ее проведение;
- проведение социологических исследований среди высвобождаемого контингента работников, подбор рационального сочетания прежней и новой профессий как условия выработки программы и метода обучения.

Численность работников, нуждающихся в переподготовке, зависит от:

- численности высвобождаемых работников;
- контингента высвобождаемых работников;
- возможностей их трудоустройства на предприятии (появление новых или вакантных рабочих мест на других участках производства);
- доли работников (из числа высвобождаемых), согласившихся на переподготовку.

Чтобы обеспечить переподготовку кадров в режиме упреждения возможного дефицита рабочих отдельных профессий, важно знать тенденции изменения отмеченных факторов и уметь прогнозировать его.

Планирование переподготовки кадров предполагает наличие информации о том, по

каким профессиям требуется обучить рабочих.

Как уже отмечалось, подробные сведения о высвобождаемых формируются на предприятии не менее чем за два месяца до их высвобождения.

Поскольку система профориентации на предприятии развита слабо и в большей мере направлена на новых работников, чем на высвобождаемую рабочую силу, выбор новой профессии большинством работников осуществляется самостоятельно, что увеличивает вероятность ошибки.

Переподготовка должна носить целенаправленный характер, т.е. быть ориентированной на конкретное рабочее место и работника, согласного его занять.

Именно структура вакантных рабочих мест и их требования к квалификации рабочей силы, а также структура высвобождаемых Рабочих по уровню квалификации и определяют характер переподготовки. Возможны следующие варианты сочетания этих требований:

Новые рабочие места	Высвобождаемые рабочие	
	Квалифицированные	Неквалифицированные
Предъявляют требования к квалификации рабочих	Необходима переподготовка с учетом имеющегося у рабочего запаса знаний и навыков по прежним профессиям. Обучение по индивидуальным учебным планам и срокам	Необходима переподготовка по типовым учебным планам
Не предъявляют требования к квалификации	Переподготовка не обязательна (вариант встречается редко и может быть связан со сменой условий труда на более благоприятные)	Переподготовка не обязательна

От уровня профессиональной подготовки рабочих зависит комплектование учебных групп, возможность объединения их с группами рабочих, проходящих первичную подготовку.

Объем переподготовки и конкретизация ее форм зависят от наличия на предприятии соответствующей учебной базы, материального обеспечения, от возможностей предприятия вести эту работу на договорной основе со специальными учебными заведениями (учебные комбинаты других предприятий, ПТУ и т.п.).

Большую помощь в управлении процессом переподготовки могут оказать социологические исследования, позволяющие получить общую характеристику высвобождаемой рабочей силы по профессиям (специальностям), по общему стажу и стажу работы на предприятии, объективные и субъективные характеристики профессиональной подвижности работников и др.

Как показали исследования [2], профессиональная мобильность имеет определенные возрастные границы и разную интенсивность. Так, высвобождаемые работники старших возрастов имеют меньшую способность и склонность к перемене труда. По-разному касается процесс высвобождения и переподготовки рабочих тех или иных профессиональных групп рабочих. Весьма широким оказывается спектр новых профессий, осваиваемых в процессе переподготовки.

Сравнение прежней и новой профессий позволяет оценить прежде всего степень родства, их генетическую близость и стоящую за всем этим глубину переподготовки работников, сроки и затраты средств на ее проведение. Постоянно проводимый анализ

позволяет выявить складывающиеся здесь тенденции, оценить их, что будет способствовать принятию более обоснованных управленческих решений по регулированию этого процесса.

Большую помощь могут оказать социологические опросы рабочих после обучения и определенного срока работы на новом месте с целью получения их оценки срока профессионального обучения при переподготовке и использованной формы обучения. Не менее важное значение имеет и оценка достигнутого обучающимся квалификационного уровня, присвоенного разряда, его соответствия сложности поручаемых работ, изменений в результате переподготовки объема знаний, умений и навыков по новой профессии, как в их комплексе, так и по отдельности (только знаний или только навыков).

Большой интерес представляет и оценка работником изменений в содержании и условиях труда, размера заработной платы, социального положения в коллективе, степени удовлетворенности трудом, сроков адаптации в новом коллективе, освоения норм труда и т.д.

Переподготовка кадров проводится за счет средств, относимых на себестоимость продукции. Кроме того, источником финансирования выступают специально создаваемые в службах занятости фонды, часть которых может быть передана на предприятия для переподготовки кадров в рамках программ занятости населения на данной территории.

При расчете средств, необходимых на переподготовку кадров, должны учитываться не только затраты на сам процесс обучения (на оплату педагогов, учебные расходы, на материалы и т.д.), но и материальное обеспечение работников в процессе "их переподготовки.

9.4. ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ КАДРОВ

Повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений, является результатом самой производственной деятельности. Специально организованное обучение позволяет достичь цели за более короткий срок.

Повышение квалификации направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющейся у работника профессии.

Особенность повышения квалификации состоит в том, что слушатели, уже обладая определенными знаниями и практическими навыками выполнения работ, могут в силу этого критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно то, что им прежде всего нужно для производственной деятельности.

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ РАБОЧИХ

Индикатором, свидетельствующим о необходимости повышения квалификации рабочих, служит наметившееся снижение среднего разряда рабочих, отставание разряда рабочих от разряда работ. Поэтому систематическому анализу должны подвергаться существующая и требуемая квалификационные структуры рабочих кадров. Прежде всего необходим анализ причин сложившегося положения - изменения в технике и технологии выполнения работ, ставящего перед рабочим задачу их освоения.

Другим индикатором может быть рост бракованной продукции по вине рабочего. Поскольку одной из форм повышения квалификации является освоение смежных профессий, анализу должна быть подвержена рациональность использования рабочей силы по квалификации, использование фонда рабочего времени, возможности устранения его потерь.

Система повышения квалификации, сложившаяся на производстве, включает производственно-технические курсы, курсы обучения вторым и совмещаемым

профессиям, курсы целевого назначения по изучению новых изделий, оборудования, технологии, школы по изучению передовых методов труда, школы мастеров и бригадиров.

Производственно-технические курсы, как наиболее массовая форма, создаются в целях повышения производственных умений и технических знаний рабочих до необходимого для выполнения ими работ уровня, в целях повышения квалификации рабочих разряда, класса и т.п.) в пределах данной профессии и специальности. Продолжительность обучения для каждой учебной группы устанавливается индивидуально в пределах от трех месяцев (с отрывом от производства) до шести (без отрыва от производства). Задача курсов по обучению вторым и смежным профессиям видна из самого названия. Однако следует иметь в виду одну их особенность. Если исходить из сути повышения квалификации, когда повышается разряд рабочего (или профессиональное мастерство в пределах разряда) по имеющейся у рабочего профессии (специальности), то освоение других профессий вроде бы не имеет отношения к повышению квалификации. Но все дело в том, что это за профессии и с какой целью они осваиваются. Если рабочий осваивает смежные профессии, т.е. находящиеся в тесной связи с основной, относящиеся к комплексу взаимосвязанных работ, на выполнении которых начинает специализироваться рабочий (работник), это можно рассматривать как повышение его квалификации, универсализма, условие применения более рациональных форм организации труда при работе по своей прежней профессии.

Если же осваиваются далекие друг от друга профессии (вторые, третьи и т.д.), как условие маневренности в трудоустройстве рабочего, как предпосылки внутризаводского движения рабочих, такое обучение ближе к переподготовке кадров (освоение профессий про запас).

Школы передовых приемов и методов труда имеют своей целью массовое освоение рабочими приемов и методов труда передовиков производства.

Обучение включает в себя практические занятия на рабочем месте, проводимые передовиками, а также теоретические занятия, проводимые специалистами.

Курсы целевого назначения создаются непосредственно на предприятиях для изучения новой техники, оборудования, технологии, техники безопасности, прогрессивных форм организации труда. Их задача - краткосрочное обучение вновь принятых на предприятие квалифицированных рабочих с тем, чтобы в течение первого месяца работы на предприятии они могли УСВОИТЬ особенности технологических процессов.

В последнее время в ряде министерств и ведомств получила распространение непрерывная система подготовки и повышения квалификации рабочих, которая построена на обучении рабочих на краткосрочных курсах по восходящим ступеням.

Обучение ставит целью дать комплекс органически связанных теоретических и практических знаний, призванных помочь рабочему овладеть профессией от начального до высшего уровня квалификации. Количество ступеней обучения в различных отраслях промышленности различно и устанавливается в зависимости от сложности профессии или специальности. Обучение осуществляется по единым по каждой ступени профессии учебным планам и программам и предусматривает наличие единой учебно-программной документации как в профессионально-технических училищах, так и на производстве.

Повышение квалификации должно быть тесно увязано с профессионально-квалификационным продвижением рабочих (более подробно см. гл. 10).

Для принятия управленческих решений важен анализ дифференциации уровня заработной платы в зависимости от квалификации рабочих с целью выяснения наличия материальных стимулов в повышении квалификации.

Необходимость повышения квалификации обусловлена различными причинами, а

потому оно может быть организовано в различных формах и занимать различные сроки. Так, процесс обучения, направленный на повышение квалификации, может быть осуществлен с отрывом и без отрыва от производства (система вечернего и заочного образования, самостоятельное освоение образовательных программ и т.п.), само обучение может быть рассчитано на долгосрочный и краткосрочный его варианты. Отсюда управление процессом повышения квалификации рабочих (работников) на производстве связано с определением объемов (масштабов) охвата им работников на основании результатов анализа различий в фактической и потребной квалификационных структурах рабочей силы, с выбором форм, видов и сроков повышения квалификации исходя из целевой его задачи.

Повышение квалификации связано с определенными издержками как для предприятия (фирмы), так и для работника. Это затраты на оплату преподавателей, аренду помещений, приобретение материалов и т.п. Поэтому повышение квалификации и обучение с отрывом от производства, вследствие чего предприятие испытывает временные трудности, должно быть организовано таким образом, чтобы результат от этого - более высокий уровень производительности труда, качества продукции вследствие освоения новых технологий, оборудования, приемов и методов труда - перекрывал издержки.

Программа повышения квалификации и отбор направляемых на учебу лиц должны быть увязаны с целями и проблемами предприятия (фирмы), с его ориентацией на повышение эффективности. С целью мотивации работников к обучению и саморазвитию используется не только правильно организованная оплата труда с ориентацией ее на конкретные результаты работы, но и увязка продвижения работников в профессионально-квалификационном плане с повышением им своей квалификации. Показателями, характеризующими работу по повышению квалификации, на предприятии, являются: доля рабочих (работников), повысивших квалификацию, в общей численности, структура обучающихся по формам повышения квалификации, по срокам обучения, а также доля повысивших разряд (категорию, класс) в общей численности рабочих (работников), повышавших квалификацию, рост производительности труда (процента выполнения норм выработки), снижение брака и т.п.

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ, СПЕЦИАЛИСТОВ И СЛУЖАЩИХ

Современное производство предъявляет высокие требования к обновлению конкретных знаний и навыков не только рабочих, но и других категорий промышленно-производственного персонала. Главная задача повышения квалификации руководителей и специалистов - обеспечить быструю реализацию новых научных, технических, организационных и экономических идей в практику деятельности предприятия (организации, фирмы). Один из путей совершенствования системы повышения квалификации этой категории работников - переход от сложившейся практики периодического (а чаще всего эпизодического) обучения к непрерывному пополнению и обновлению знаний. Поэтому повышение квалификации руководителей, специалистов и служащих должно стать составной частью государственной системы непрерывного образования с подключением сюда системы высшего и среднего специального образования страны.

Повышение квалификации служащих и категорий специалистов осуществляется в различных формах. В частности, это могут быть курсы при предприятиях и учреждениях с использованием в качестве преподавателей как собственных квалифицированных работников, так и специалистов со стороны. Такая форма повышения квалификации носит оперативный характер и обеспечивает достаточную целенаправленность

подготовки. Организацию работы курсов осуществляет отдел (бюро) подготовки кадров, а при его отсутствии - отдел кадров.

Более глубокие знания по широкому кругу вопросов в порядке повышения квалификации можно получить на специальных факультетах или курсах повышения квалификации при высших учебных заведениях, учебных центрах или филиалах при крупных предприятиях, в отраслевых или межотраслевых институтах повышения квалификации и их филиалах, а также на курсах, семинарах, устраиваемых многочисленными фирмами, специализирующимися на обучении и консультировании по новым нормативным документам и, как правило, оперативно откликающимися на нужды предприятий и организаций.

Повышение квалификации руководителей и специалистов будет более эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учетом приобретенных ими знаний и навыков. Чтобы повысить ответственность и заинтересованность кадров в непрерывном повышении своей квалификации, необходимо обеспечить взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации, должностных перемещений и оплаты труда работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования.

Работа по повышению квалификации является составной частью подготовки кадрового резерва и потому предусматривается коллективными договорами администрации с работниками предприятия, а сами мероприятия по повышению квалификации находят отражение в системе планирования на предприятии.

ГЛАВА 10. ПЛАНИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ КАРЬЕРЫ РАБОТНИКА

10.1. Трудовая карьера и ее формирование

10.2. Организация профессионально-квалификационного продвижения рабочих и планирование их трудовой карьеры

10.3. Служебно-квалификационное продвижение специалистов и служащих

10.1. ТРУДОВАЯ КАРЬЕРА И ЕЕ ФОРМИРОВАНИЕ

В условиях становления рыночных отношений возрастает значение регулирования внутривзаводского рынка рабочей силы, в частности различного вида движения работников внутри предприятия (организации), - задачи, которую можно решить путем кадрового планирования.

Важнейшим направлением кадрового планирования является планирование карьеры работника, его продвижения по квалификационным или служебным уровням (ступеням) по определенной схеме (модели). Планирование выступает альтернативой стихийным перемещениям работников.

Планирование трудовой карьеры как составная часть кадровой политики представляет собой целевую функцию управления персоналом на предприятии, поскольку преследует цель обеспечить наиболее рациональное использование трудового потенциала работника, создать условия для самореализации его как личности.

Карьера в широком понимании этого слова означает успешное продвижение в области общественной, служебной, научной или производственной деятельности, достижение известности, славы и т.д.

Под трудовой карьерой понимается индивидуальная последовательность важнейших перемен труда, связанных с изменением положения работника по вертикальной шкале сложности труда или социальной лестнице рабочих мест. "Трудовая карьера" является более общим понятием по сравнению с таким, как "продвижение по работе", "продвижение по служебной лестнице", "продвижение в профессии" и т.п.

По отношению к карьере можно использовать ретроспективный подход и говорить о рабочей истории человека, но можно вести речь и о ее планировании как о возможных наиболее целесообразных перемещениях работника.

К оценке карьеры того или иного человека можно подходить по-разному: во-первых, с позиций окружения работника - людей, которые судят о его карьере исходя из собственных представлений; во-вторых, с позиций самого работника, т.е. как субъективно осознанное отношение работника к своему положению в профессиональном плане, к своему статусу, достигнутому положению на иерархической служебной лестнице. Причем выбор приоритетов осуществляется работником исходя из своих жизненных целей, ценностных ориентации. Однако свою карьеру работник сравнивает не только со служебным продвижением, но и с жизненными целями.

В частности, как отмечается в литературе [1], цели карьеры состоят в том, чтобы

- профессия (вид деятельности) или занимаемая должность соответствовали самооценке и поэтому доставляли моральное удовлетворение;
- работа находилась в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
- условия работы усиливали возможности человека и развивали их;
- работа носила творческий характер и позволяла достичь определенной степени независимости;
- труд хорошо оплачивался или была бы возможность получать большие побочные доходы;
- работа позволяла продолжать активное обучение, заниматься воспитанием детей и домашним хозяйством и др.

Потребности человека, его жизненные цели, а следовательно, и цели карьеры различаются по периодам времени. Каждый человек в той или иной мере планирует свою карьеру, свое будущее, ориентируясь на потребности, способности, реальную оценку имеющихся социально-экономических условий реализации своих ожиданий (желаний) и т.п. Естественно, что составной частью управления персоналом является оказание помощи работнику в реализации его жизненных целей как важного условия мотивации его поведения в трудовой деятельности по крайней мере на данном предприятии.

Пределы и скорость продвижения индивидов зависят от социальных возможностей развития способностей работника, его ценностных ориентации на трудовую карьеру. Существенное влияние оказывает и возраст, хотя это влияние противоречиво (с одной стороны, биолого-психологические особенности организма, а с другой - опыт, образование, квалификация).

Однако карьера работников, учет их потенциальных возможностей во многом определяются структурой управления на предприятии, социальными иерархиями, организационными формами использования работников, а также морально-этическими нормами и другими факторами.

Трудовая карьера в большой степени зависит и от начальных шагов в трудовой жизни работника - от профориентации, оценки личных качеств и потенциальных возможностей работника, уровня образования, мотивации и т.п. Многообразие факторов, их комбинации применительно к отдельным работникам обуславливают и многообразие видов трудовой карьеры работника [2].

Трудовой путь работника может быть стабильным, если длительное время его деятельность протекает в рамках одной должности (рабочего места одного социального ранга), и динамичным, связанным с частой сменой рабочих мест, должностей, видов деятельности.

Динамичный трудовой путь в зависимости от направленности переходов можно подразделить на горизонтальный - без переходов индивида между рабочими местами

различных социальных рангов и вертикальный - с переходом на рабочие места более высоких социальных рангов. Часто в литературе понятие карьеры связано именно с вертикальными перемещениями работника вверх по служебной лестнице, изменением его статуса.

Однако понятие "карьера" имеет право на существование и применительно к горизонтальному типу продвижения работника.

Именно так понимается карьера в среде рабочих. Горизонтальный тип продвижения рабочего, т.е. продвижение в квалификационном плане до признания его как профессионала в своем деле, делает рабочую профессию престижной и расценивается многими как успех в жизни. Практически каждый человек хочет иметь интересную работу, уважение со стороны окружающих, необходимый достаток, т.е. удовлетворение от своей трудовой деятельности.

Очевидно, получение рабочего места, наиболее соответствующего интересам и возможностям трудящихся, приносящее удовлетворение как моральное (престиж, квалификация, уважение), так и материальное (размер заработной платы), и есть карьера рабочего, его продвижение в рабочей среде.

Таким образом, ступени рабочей карьеры - это рост профессионального мастерства, повышение квалификации (квалификационное продвижение), освоение смежных профессий, обучение новой более сложной специальности (профессиональное продвижение).

Для рабочих также не исключен вертикальный тип карьеры: переход в другие категории промышленно-производственного персонала: служащих, руководителей. Вертикальный путь продвижения работника можно подразделить на восходящую карьеру (систематическое продвижение вверх по служебной лестнице) и нисходящую. Данный классификационный признак применим и для горизонтального типа продвижения работника. Поскольку в пределах рабочего места одного социального ранга имеются определенные квалификационные уровни, то перемещение по рабочим местам может быть восходящим (освоение работ более высокого разряда, профессий более квалифицированного труда и нисходящим (например, при смене предприятия или отрасли переход рабочего или служащего на рабочее место, требующее более низкой квалификации).

Естественно, трудовой путь индивидов включает периоды как подъемов, так и спадов. По скорости переходов (например, число переходов за 3, 5 и 10 лет трудовой жизни) карьера может быть охарактеризована как нормальная или стремительная.

Имеется и другой подход, согласно которому различают карьеру профессиональную и внутриорганизационную. Профессиональная карьера - это становление работника как профессионала, квалифицированного специалиста в своем деле (в своей отрасли деятельности), которое происходит на протяжении всей трудовой жизни работника. Она может реализовываться на различных предприятиях (в организациях).

Внутриорганизационная карьера - последовательная смена стадий развития карьеры, продвижение в профессиональном и должностном плане в пределах одного предприятия. Горизонтальный и вертикальный тип карьеры как раз и относится к внутриорганизационному ее виду. Кроме того, в рамках данного вида выделяется и такой тип, как центростремительная карьера - движение к ядру, руководству предприятия (приглашение на недоступные для других совещания, встречи, выполнение отдельных поручений, доступ к некоторым источникам информации, т.е. свой человек, приближенный к начальству, их доверенное лицо).

Такая классификация видов карьеры имеет смысл, так как планирование продвижения работника, способствующее становлению его карьеры, происходит именно внутри предприятия (организации). Управление персоналом предприятия, ставящее задачу развития персонала, должно обеспечить согласование профессиональной и

внутриорганизационной карьеры. Для этого нужно сочетать цели предприятия и работника, знать желания работника, так как планирование карьеры носит индивидуальный характер, повышать качество планирования, его открытость, обеспечить формирование наглядных и понятных критериев служебного роста, объективность в оценке потенциальных возможностей работника и т.д.

Американские специалисты понимают под планированием карьеры "наметку будущих путей прохождения карьеры всех категорий занятых путем уточнения границ их использования и конкретизации возможностей подготовки в различные периоды карьеры с учетом текущих и будущих потребностей организации" [3]. Планирование карьеры стало традиционным методом регулирования развития управленческих кадров на американских предприятиях с 60-х годов. Однако в настоящее время область планирования существенно расширилась, захватив в свою сферу и рабочих, и студентов вузов, с которыми заключен контракт на будущую работу.

Есть и отечественный опыт планирования трудовой карьеры работника, что отражено в специальной литературе [4].

Планирование карьеры, с одной стороны, ставит задачу обеспечения реальной связи между стремлением индивидуумов в отношении повышения профессионализма, самоутверждения, своего социального статуса и т.д., а с другой - развитие организационной, управленческой и социальной структуры предприятия (организации). Изучение запросов работников, их интересов, анализ соответствия должностных требований потенциалу исполнителей направлено на предотвращение стихийных перемещений работников, придание развитию карьеры целенаправленного характера, достижение большего соответствия требований рабочего места к работнику и уровню его профессионализма, личным качествам. Следовательно, управление процессом продвижения работников должно быть позитивным как для самого работника (в части мотивации и эффективности труда), так и для предприятия (достижение целей развития предприятия как производственно-хозяйственной системы, поддержание психологической устойчивости сотрудников, здорового социально-психологического климата в коллективе).

Однако планирование рабочей (служебной) карьеры не ограничивается лишь расстановкой работников. Оно решает более общую задачу развития персонала, квалификационного или должностного продвижения работников. Отсюда - необходимость тесной взаимоувязки планирования карьеры с деловой оценкой персонала, с планированием повышения квалификации и переподготовки кадров, с программой внутривозвратного движения кадров при решении проблемы трудоустроенности производства, стабилизации коллектива, с социальным планированием на предприятии.

Большое значение имеет оперативное доведение сведений о наличии вакансий на предприятии до всех рабочих. На больших предприятиях эта работа может строиться как подсистема в системе АСУ "Кадры".

Эффективная система управления карьерой должна включать три взаимосвязанные подсистемы:

- исполнителей (работников);
- работ (рабочих мест, должностей);
- информационного обеспечения.

Подсистема исполнителей содержит сведения о способностях, интересах и мотивах работников (сотрудников), подсистема работ - сведения о всевозможных заданиях, проектах, индивидуальных ролях, исполнение которых необходимо для предприятия (организации). Подсистема информационного обеспечения управления объединяет сведения об исполнителях, работах и принятой практике перемещения сотрудников, назначения их на определенные виды работ и должности и тем самым способствует достижению соответствия запросов исполнителей и характеристик работ.

Организационное обеспечение профессионального продвижения связано с участием в этой работе многих функциональных служб и исполнителей: специалистов отдела труда и заработной платы или отдела кадров, цеховых подразделений, а также работников социологической службы, планово-экономической и технической служб, ВЦ, администрации и линейных руководителей - начальников цехов, мастеров, а также членов советов бригад и бригадиров.

10.2. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-КВАЛИФИКАЦИОННОГО ПРОДВИЖЕНИЯ РАБОЧИХ И ПЛАНИРОВАНИЕ ИХ ТРУДОВОЙ КАРЬЕРЫ **ПРИНЦИПЫ И ФОРМЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-КВАЛИФИКАЦИОННОГО ПРОДВИЖЕНИЯ**

Опыт зарубежных и отечественных предприятий свидетельствует, что работа по профессионально-квалификационному продвижению составляет часть системы управления кадрами [5].

Подсистема профессионально-квалификационного продвижения рабочих представляет собой совокупность форм, методов и средств организации планомерного, последовательного, заранее спроектированного обучения и перемещения рабочих от простого к сложному, содержательному труду, от низких к высшим ступеням профессионального мастерства с учетом интересов работника и потребностей производства.

Данная подсистема призвана решить такие задачи, как:

- * закрепление на предприятиях стабильного контингента рабочих;
- * повышение эффективности использования кадров;
- * создание возможности для получения рабочим в перспективе соответствующей его интересам и запросам работы;
- * своевременное обеспечение производства высококвалифицированными кадрами;
- * обеспечение кадрами рабочих мест малопривлекательного и неквалифицированного труда, с неблагоприятными условиями труда.

Правильно организованной системе профессионально-квалификационного продвижения рабочих отводится роль внутреннего регулятора согласования интересов производства и каждого конкретного рабочего. Отметим основные принципы, на которых должно строиться продвижение рабочих:

- * последовательное, планомерное, непрерывное движение рабочих от низших к высшим ступеням профессиональной квалификации;
- * построение трудовой карьеры таким образом, чтобы на каждой последующей работе в наибольшей степени использовались знания и опыт, полученные на предыдущей;
- * непрерывное развитие и обогащение образовательного, культурного уровня и профессионального опыта рабочих, сохранение их здоровья; первоочередное продвижение рабочих, занятых на непривлекательных и с неблагоприятными условиями труда рабочих местах;
- * преимущественное предоставление работы на местах с благоприятными условиями труда и по профессиям сложного труда работникам данного предприятия;
- * информированность рабочих предприятия о перспективах продвижения и о реальном продвижении;
- * моральная и материальная заинтересованность рабочих в профессионально-квалификационном росте;
- * создание благоприятных условий для профессионального продвижения отдельных социально-демографических групп.

Профессионально-квалификационное продвижение рабочих может быть - внутривидовым: повышение профессионального мастерства в пределах своей профессии и разряда за счет освоения смежных операций и функций, увеличения

зон обслуживания и освоения передовых приемов и методов труда; повышение квалификационного разряда; освоение одной или нескольких смежных профессий;

- межпрофессиональным: перемена профессии с целью освоения новой, более сложной; переход на работу по другой профессии примерно равной сложности с целью улучшения условий труда и сохранения здоровья работника; формирование работника широкого профиля;

- линейно-функциональным: выборы и назначение бригадиром (звеньевым);

- социальным: переход на инженерно-техническую работу.

Профессионально-квалификационное продвижение должно быть тесно увязано с внедрением в производство новой техники и технологии, с результатами анализа соответствия рабочих требованиям, предъявляемым к ним содержанием работы, необходимой и фактической численности, структуры вакантных рабочих мест, запросов рабочих к содержанию и условиям своего труда, к своему профессионально-квалификационному продвижению, а также с такими составными частями управления персоналом, как профориентация и профподбор кадров.

Для профессионально-квалификационного продвижения должны быть организационно-экономические, социальные и технические предпосылки: достаточно широкий диапазон профессий и работ по уровню сложности, развитая система подготовки и переподготовки кадров, повышения их квалификации, развитие коллективных форм организации и стимулирования труда, наличие подготовленных специалистов, способных организовать продвижение рабочих на плановой основе. Среди работ, обеспечивающих реализацию в полном объеме системы профессионально-квалификационного продвижения рабочих на предприятии, основными являются:

- собственно планирование профессионально-квалификационного продвижения;
- подбор кандидатов на продвижение;
- обучение кандидатов;
- осуществление продвижений;
- материальное и моральное стимулирование профессионального продвижения;
- информационное обеспечение системы.

Охарактеризуем каждую из этих функций.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНО- КВАЛИФИКАЦИОННОГО ПРОДВИЖЕНИЯ

Чтобы обеспечить большую гарантию продвижения рабочих, его необходимо вести планоно, т.е. на основе годовых и перспективных (до 5 лет) планов. Планы разрабатываются снизу (бригада - цех - производство (предприятие)) и утверждаются руководителем. Такое планирование включает определение потребности в рабочих по профессиям и разрядам (в том числе по рабочим массовых профессий) как в текущем году, так и на перспективу; прогнозирование перспективной потребности в рабочих дефицитных профессий в связи с внедрением новой техники и технологии; определение источников удовлетворения потребности в рабочих по профессиям и уровням квалификации, в том числе за счет рабочих предприятия (объем профпродвижения); разработку плана профессионального продвижения рабочих (составление схем перемещения по профессиям внутри цеха, разработка требований к кандидатам по ступеням); разработку планов (схем) профессионального продвижения для каждого претендента; контроль за выполнением планов подготовки рабочих или повышения их квалификации.

Методом планирования объемов продвижения рабочих является комплексный баланс квалифицированных рабочих кадров, позволяющий выявить дополнительную потребность в квалифицированных рабочих разных профессий и увязать эту потребность с внутренними и внешними источниками ее обеспечения. Причем обеспечение дополнительной потребности (на расширение производства, на замену

выбывших по различным причинам) планируется прежде всего за счет претендентов на продвижение из числа рабочих данного предприятия.

При организации профессионально-квалификационного продвижения рабочих можно опираться на типовые решения, содержащие обобщенные, наиболее рациональные методы и формы подбора, подготовки и продвижения по ступеням профессионального мастерства. Они разрабатываются в первую очередь применительно к массовым для данного предприятия (отрасли) профессиям, а также профессиям, по которым проблема профессионального продвижения стоит наиболее остро и имеет наиболее важное экономическое и социальное значение (профессии малосодержательного труда, с неблагоприятными условиями и т.д.).

Часто предприятия принимают новых рабочих именно только на такого рода рабочие места, предоставляя им возможность дальнейшего продвижения после определенного стажа работы по различным вариантам типового продвижения.

В типовых решениях отражаются:

- * типовые схемы продвижения поданной профессии;
- * соответствующие им формы профессионально-квалификационной подготовки;
- * условия перемещения рабочего на следующую ступень трудовой карьеры (требования к рабочему, сроки между перемещениями и т.п.);
- * формы материального и морального стимулирования;
- * методы адаптации, профориентации и профподбора. Варианты типового решения разрабатываются отдельно для окончивших ПТУ и для лиц, прошедших обучение по первоначальной профессии на курсах по подготовке кадров непосредственно на предприятии.

При разработке типовых решений следует учитывать тип производства. Так, в условиях единичного и мелкосерийного производства, где состав профессий имеет широкий диапазон тарифно-квалификационных разрядов и требуется высокая квалификация рабочих, наиболее предпочтительным является продвижение рабочих по линии повышения ими квалификации и профессионального мастерства в рамках своей профессии.

В условиях поточно-массового производства, как правило, имеется значительное количество рабочих мест малоквалифицированного труда и продвижение малоквалифицированных рабочих осуществляется в основном за счет освоения ими профессий квалифицированного труда, а также смежных профессий. По профессиям квалифицированного труда предусматривается рост квалификации в рамках профессии.

План индивидуального продвижения рабочего составляется на основе:

- личных запросов рабочего;
- общеобразовательного уровня и профессиональной подготовки;
- медицинского заключения о состоянии здоровья;
- рекомендации о профпригодности;
- типовых схем профессионально-квалификационного продвижения;
- наличия вакантных мест и рекомендаций руководства первичного производственного коллектива.

Подбор кандидатов на продвижение предполагает беседы с рабочими, выявление их интересов; выявление вакантных рабочих мест; анализ запросов рабочих и индивидуальных планов перемещений, выявление претендентов; подбор кандидатов, направление рабочего на обучение.

Подбор конкретных кандидатов на продвижение осуществляется, как правило, по представлению мастера или бригадира с учетом мнения совета бригады. Условия возможного продвижения рабочих (стаж работы, уровень общего и профессионального образования, трудовая активность, состояние здоровья, возраст и др.) утверждаются руководителем предприятия.

Обучение включает такие работы, как формирование групп обучающихся, подготовка программ, обучение, проведение экзаменов, подготовка рабочих перспективных дефицитных профессий.

Перемещения в соответствии с полученной подготовкой оформляются путем внесения изменений в личную карточку рабочего. Кроме того, необходима разработка мер по адаптации рабочего на новом месте.

Система управления должна предусматривать материальное и моральное стимулирование: представление на повышение тарифного разряда, установление доплат и надбавок, связанных с профессиональным перемещением и т.д.

ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

В качестве носителя первичной информации о рабочем используется "Личная карточка рабочего" (форма Т-2). В нее следует включить ряд дополнительных сведений:

- о профессиональном продвижении рабочего; - об учебе;
- о проведении контрольных бесед с рабочим об интересах, желании квалификационного роста, профпродвижения.

На каждого рабочего, выдвинутого на продвижение, заводится "Контрольный листок кандидата на продвижение", где фиксируется последовательность продвижения кандидата.

10.3. СЛУЖЕБНО-КВАЛИФИКАЦИОННОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ СПЕЦИАЛИСТОВ И СЛУЖАЩИХ

ОБЩИЕ ЗАДАЧИ И ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ

Служебно-квалификационное продвижение является составной частью перемещения кадров на предприятии, под которым понимается движение кадров относительно должности или повышение квалификации в пределах занимаемой должности (табл. 10.1).

Т а б л и ц а 10.

Разновидности перемещения специалистов и служащих
на предприятии*

Вид перемещения	Ф о р м а п р о я в л е н и я
Перестановка кадров	Изменение должности в пределах занимаемого или эквивалентного уровня
Продвижение кадров	Назначение на вышестоящую должность или повышение квалификации и оплаты в пределах занимаемой
Занятие должности	Назначение на должность, связанное с приемом на работу
Зачисление в резерв	Повышение квалификации работника с целью назначения его на вышестоящую должность
Уход с должности	Освобождение от должности в связи с увольнением или переходом на другую должность
Смещение кадров	Назначение на нижестоящую должность

* Управление трудовым коллективом. Свердловск: Изд-во Уральского университета, 1989. — С. 62—63.

На каждом предприятии складывается своя система служебно-квалификационного продвижения персонала как некая последовательность занятия должности, рабочего места, положения в коллективе. Ее содержание и особенности зависят от сложившихся традиций в работе с кадрами, стиля руководства, понимания руководителями важности организации этой работы на научной основе и т.д.

Продвижение специалистов и служащих может быть:

- горизонтальным, когда работник растет как специалист, последовательно повышая и углубляя знания по избранной специальности и продвигаясь из одной квалификационной категории в другую, от одной должности, применительно к данной профессии, к более высокой;
- вертикальным - продвижение по иерархии должностей линейных руководителей производства;
- вначале горизонтальным, а затем вертикальным: сформировавшийся специалист или служащий на определенной ступени профессиональной деятельности переключается на вертикальный путь продвижения - становится руководителем соответствующего функционального подразделения.

Организация служебно-квалификационного продвижения специалистов и служащих ставит задачи своевременного обеспечения рабочих мест специалистами и руководителями нужного уровня квалификации и обладающими соответствующими

личностными качествами и опытом работы, закрепления специалистов и руководителей, повышения эффективности использования потенциала работника, открывая дорогу для его служебно-квалификационного роста.

В основе перемещения кадров лежат различные причины. По степени предсказуемости различают планируемые перемещения, прогнозные, спонтанные.

Задача управления процессом перемещения кадров состоит в том, чтобы большая их часть осуществлялась на плановой основе.

Планируемыми могут быть процессы перемещения работников (прием, увольнения, продвижения в другие подразделения), вызванные изменениями в системе разделения труда и структуре управления (реорганизация, переход на новые виды продукции, изменение тематики и т.д.); продвижения работников, повысивших свою квалификацию или состоящих в Резерве на освободившуюся вышестоящую должность; перемещения по горизонтали работников, зачисленных в резерв, для приобретения разностороннего опыта (путем ротации); уход Работников на пенсию.

Прогнозируемые процессы - это часть увольнений, обусловленных текучестью, профессиональной мобильностью и др.

К спонтанным процессам относятся увольнения работников, обусловленные ситуационными факторами или смещением с должности.

Организация продвижения основывается на соблюдении определенных принципов, таких как:

- необходимость разработки четких требований к работнику как условия продвижения (стаж работы по специальности, в должности, уровень образования, прохождение повышения квалификации и др.);
- наличие четко выделенных направлений продвижения (в том числе и типовых вариантов);
- соблюдение последовательности, планомерности, информированность работников и др.;
- участие коллектива в решении вопросов продвижения;
- объективное определение результатов деятельности специалистов и руководителей, установление соответствия их деловых и личных качеств занимаемой должности, выявление перспективных работников и включение их в резерв. Вся эта работа проводится в виде аттестации как составной части системы подбора, расстановки, подготовки и повышения квалификации кадров. На основе аттестации решается, в частности, вопрос о возможности и целесообразности изменения служебного положения работника.

ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА НА ВЫДВИЖЕНИЕ

Подбор руководителя или продвижение специалиста на более высокую должность проводятся, как правило, не спонтанно в связи с неожиданно открывшейся вакансией. Заполнение вышестоящих должностей работниками - ответственная и длительная по времени выполнения задача, связанная с подбором и соответствующей подготовкой работника. Поэтому в основе служебно-квалификационного продвижения руководителей и специалистов лежит формирование резерва кадров и специальная работа с включенными в него лицами.

Под резервом руководящих кадров понимается группа работников, отобранных для выдвижения на руководящие должности по результатам оценки их профессиональных знаний, умений и навыков, деловых и личных качеств.

Основные задачи формирования кадрового резерва состоят в обеспечении:

- своевременного заполнения вакантных рабочих мест новыми работниками;
- преемственности и устойчивости управления предприятием и его подразделениями;
- назначения на должности компетентных, способных работников;
- деловой учебы претендентов на должность, постепенного накопления ими

необходимого опыта на новой для них должности.

Выполнение этих задач возможно, если продвижение базируется на научном подходе к подбору руководителей, основными элементами которого можно назвать плановость, объективность оценки деловых и личных качеств, соответствие этих качеств новой должности, увязка обучения и повышения квалификации с характером работ на новой, более высокой должности и др.

Планы кадровых перемещений лиц, включенных в состав резерва, должны:

- носить персональный характер и охватывать конкретные варианты перемещения работника;
- базироваться на сложившихся схемах продвижения (перемещения) работников. Такие схемы носят типовой характер, но не исключается их специфическая направленность в соответствии со сложившейся на предприятии практикой. Схемы разрабатываются применительно к той или иной должности как некий вариант ротации (перемещения) работника по должностям, из одного подразделения в другое, прежде чем занять должность данного уровня;
- основываться на текущей и перспективной схеме управления предприятием, так как от этого зависит количество и характер рабочих мест руководителей, на объективном анализе соответствия руководителя и специалиста занимаемой должности и оценки целесообразности их замены и др.

Процесс формирования кадрового резерва и работа с ним включает следующие последовательно выполняемые этапы:

- 1) определение потребности в руководителях (численного и Должностного состава резерва);
- 2) предварительный набор претендентов в кадровый резерв;
- 3) изучение, оценка, отбор кандидатов в резерв;
- 4) рассмотрение, согласование, утверждение состава резерва;
- 5) работа с резервом;
- 6) контроль за подготовкой резерва;
- 7) определение готовности лиц из состава резерва к назначению на должность.

Определение численного и должностного состава резерва основывается на расчете потребности в руководящих кадрах и кадрах специалистов на планируемый период с учетом их движения, необходимости обеспечения работниками вновь вводимых должностей. При этом учитываются схема управления предприятием, новые должности, проводится анализ расстановки кадров, прогнозируется возможность смены руководителей (например, в связи с выбытием на пенсию, появлением вакантных рабочих мест в связи с продвижением конкретных работников и т.д.) [6].

Данная работа выполняется кадровой службой совместно с руководителями соответствующих структурных подразделений, социологической службой, общественностью.

С целью формирования резерва для выдвижения на определенные должности изучается состав руководителей всех уровней и их заместителей, дипломированных специалистов, а также технических исполнителей и рабочих из числа имеющих высшее и среднее специальное образование или обучающихся в вузах и техникумах (колледжах).

Для отбора кандидатов в кадровый резерв могут быть использованы такие источники информации, как:

- материалы последней аттестации;
- итоги производственной деятельности коллектива, руководимого кандидатом на выдвижение;
- материалы личных дел;
- данные, характеризующие квалификацию работников, трудовую деятельность;

- результаты собеседований с кандидатом в резерв;
- отзывы о кандидатах их непосредственных руководителей и подчиненных, руководителей и подчиненных смежных подразделений, руководителей общественных организаций и др.

Основными критериями при подборе кандидата в резерв являются: соответствие уровня образования и профессиональной подготовки, наличие опыта практической работы с людьми, организаторских способностей, личностных качеств, характерных для руководителя данного уровня, состояния здоровья, возраст и др.

Формирование кадрового резерва идет по группам применительно к тому или иному уровню управления. Так, выделяют руководителей низшего звена управления (мастера, начальники участков, смен, начальники бюро), среднего звена (начальники цехов, функциональных отделов и их заместители) и высшее руководство.

После предварительного включения в Состав резерва проводится изучение личных качеств каждого кандидата (см. гл. 11). Отбор идет на конкурсной основе, после чего принимается окончательное решение о включении того или иного кандидата в кадровый резерв. Решение принимает специально назначенная комиссия, после чего утверждается руководством предприятия. После утверждения персонального состава кадрового резерва составляются индивидуальные планы работы на год с каждым работником, предусматривающие обучение или повышение квалификации в необходимом направлении, приобретение опыта в той или иной области деятельности. Работник информируется о включении в состав резерва на выдвижение, что должно стимулировать его к достижению лучших результатов, к систематической работе над собой для реального занятия более высокой должности.

Состав резерва пересматривается в конце года. Возможно, что по тем или иным причинам (в связи с увольнением, состоянием здоровья, слабой работой по повышению квалификации и т.п.) некоторые работники будут исключены из состава резерва.

Отметим основные формы работы по подготовке кадрового резерва:

- обучение на курсах, факультетах и в институтах повышения квалификации, в школах резерва;
- организация стажировки на руководящих должностях и временное исполнение обязанностей руководителей подразделений;
- предоставление права решения отдельных вопросов на уровне того руководителя, на замену которого готовится работник;
- командировки на другие предприятия для ознакомления с передовыми методами и опытом работы;
- обеспечение участия работника, находящегося в резерве, в подготовке плана работы соответствующего структурного подразделения;
- организация деловых встреч и тематических дискуссий и др.

На крупных предприятиях для подготовки резерва могут создаваться соответствующие школы, например школы молодых специалистов, школы резерва руководителей низшего звена, школы резерва руководителей среднего звена.

По завершении обучения и повышения квалификации работники, включенные в состав резерва, могут быть рекомендованы с учетом результатов анализа текущей производственной деятельности для прохождения стажировки. В этом случае назначается руководитель стажировки или руководитель отдельных ее этапов, организуется временное исполнение обязанностей на новой, более высокой должности (во время отпуска или болезни руководителя), ротация для освоения новых для него участков работы.

Работа по формированию резерва кадров на выдвижение должна стимулироваться.

Так, материально вознаграждаются руководители стажировки, что повышает их

ответственность, самому стажеру устанавливается оклад по новой должности, на него распространяются все виды материального вознаграждения.

Выполнение планов работы с кадровым резервом вообще и выполнение индивидуальных планов систематически контролируется. Хотя общее руководство за подготовкой кадрового резерва возлагается на руководителя кадровой службы, не меньше заинтересован в этой работе и руководитель, в подчинении которого будет работать кандидат на руководящую должность (начальник цеха заботится о подборе своих заместителей, директор - о заместителях, о руководителях функциональных и производственных подразделений и т.д.). Поэтому линейные и функциональные руководители принимают непосредственное участие в подготовке кадрового резерва. Работа по продвижению специалистов может проходить и несколько в иных формах. Одной из таких форм является работа предприятия со студентами и молодыми специалистами, предусматривающая обязательную годичную стажировку молодых специалистов, направленную на приобретение навыков работы с людьми, а также в области организации и управления производством, конкретизацию знаний по определенной области деятельности. Если раньше это касалось молодых специалистов, прибывших по распределению, то сейчас предприятие может вести подбор выпускников еще на стадии их учебы в вузе, корректировать направленность их подготовки на ту или иную специализацию. Через 3 - 5 лет молодые специалисты проходят повторную аттестацию, после которой продвигаются вверх по служебной лестнице на одну-две ступени.

ГЛАВА 11. ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА РАБОТНИКА

- 11.1. Понятие и задачи деловой оценки
- 11.2. Вопросы разработки методики оценки
- 11.3. Оценка работников по результатам труда
- 11.4. Оценка работника и оплата труда
- 11.5. Особенности оценки при приеме работников и их продвижении
- 11.6. Аттестация кадров и ее процедура

11.1. ПОНЯТИЕ И ЗАДАЧИ ДЕЛОВОЙ ОЦЕНКИ

Совершенствование практики подбора и расстановки кадров, стимулирования их труда, продвижения работников, повышения их квалификации связано с объективной, построенной на научной основе деловой оценкой работников.

Оценка работника представляет собой процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям.

Исполнитель должен соответствовать требованиям, предъявляемым к нему должностными обязанностями, содержанием и характером труда, а также требованиям, обусловленным эффективной организацией производства, использованием наиболее рациональных методов работы, технических средств и т.д. Оценке подвергаются не просто потенциальные возможности работника, его профессиональная компетентность, но и реализация этих возможностей в ходе выполнения порученных обязанностей, соответствие процесса выполнения этой работы некой идеальной модели, конкретным условиям производства, а результатов труда - нормативным требованиям, запланированным показателям, поставленным целям.

Оценка касается всех категорий работников, хотя значимость ее для отдельных категорий далеко не одинакова. Естественно, что оценка деловых и личных качеств человека при подборе директора предприятия, главных специалистов - несравненно

более сложная задача, чем, например, подбор рабочих для освоения профессий даже квалифицированного труда. То же относится и к оценке результатов труда: у рабочих этот результат легко выражается количественно, в то время как оценка результатов труда руководителей и специалистов представляет собой сложную методологическую проблему. Поэтому оценка персонала как важный вид работ в составе управления персоналом прежде всего касается руководителей, специалистов и служащих.

Таким образом, задача деловой оценки работника состоит в выявлении его трудового потенциала, степени использования этого потенциала, соответствия работника занимаемой должности или его готовности занять конкретную должность, в том, чтобы охарактеризовать эффективность его трудовой деятельности, а следовательно, и ценность работника для предприятия (фирмы).

Важная задача деловой оценки - обеспечить обратную связь: работник должен знать, как оцениваются результаты его деятельности, его стремление к качественному выполнению своей работы со стороны руководства.

Вполне оправданной представляется позиция западных специалистов в области менеджмента в отношении деловой оценки работника: она должна рассматриваться как возможность открытого обсуждения прогресса в деятельности работника, выбора путей улучшения этой деятельности. Необходимо, чтобы работник понимал, какие ошибки он совершает, какие из них связаны с его личностью, как наиболее полно реализовать свой потенциал.

Руководитель не должен ожидать аттестации своих подчиненных, чтобы избавиться от неудобных работников с трудным характером.

Деловая оценка имеет непосредственное отношение к повышению эффективности производства, поскольку по Результатам оценки появляется возможность:

- совершенствовать расстановку кадров путем подбора наиболее подходящих кандидатур на ту или иную должность;
- улучшать использование кадров, осуществлять их служебно-квалификационное продвижение;
- выявлять направленность повышения квалификации работников;
- стимулировать их трудовую деятельность за счет обеспечения более тесной увязки оплаты труда с результатами труда;
- совершенствовать формы и методы работы руководителей;
- формировать положительное отношение к труду, обеспечивать удовлетворенность работой и др.

На результатах деловой оценки кадров базируется решение следующих управленческих проблем:

1. Подбор кадров

- оценка личных качеств претендентов;
- оценка квалификации претендентов.

2. Определение степени соответствия занимаемой должности

- переаттестация работников;
- анализ рациональности расстановки работников;
- оценка полноты и четкости исполнения должностных обязанностей;
- оценка работника после завершения испытательного срока, после завершения стажировки.

3. Улучшение использования кадров

- определение степени загрузки работников, использование по квалификации;
- совершенствование организации управленческого труда.

4. Выяснение вклада работников в результаты работы

- организация поощрения работников (усиление материальных и моральных стимулов, обеспечение взаимосвязи оплаты и результатов труда, организация премирования);

- установление меры взыскания.

5. Продвижение работников, необходимость повышения квалификации

- прогнозирование продвижения по службе работников;
- формирование резерва на выдвижение;
- отбор для выполнения ответственных заданий, направление на стажировку как поощрение;
- необходимость повышения квалификации и ей направленность,
- разработка программ повышения квалификации работников управления;
- оценка эффективности учебы на курсах и в институтах повышения квалификации.

6. Улучшение структуры аппарата управления

- обоснование численности аппарата управления, специалистов и служащих в подразделении;
- проверка нормативов численности;
- обоснование структуры кадров по должностям, уровню квалификации;
- разработка и уточнение должностных инструкций.

7. Совершенствование управления

- совершенствование стиля и методов управления (усиление демократических начал, борьба с бюрократизмом и т.п.);
- повышение ответственности работников;
- укрепление взаимосвязи руководителей и подчиненных.

Каждая из этих проблем связана с разными аспектами деловой оценки. Так, прием на работу требует, прежде всего, оценки личных качеств претендентов, что предполагает широкое использование тестирования, аттестация кадров - оценки результатов труда, качества выполнения функциональных обязанностей, для чего необходимы совершенно другие, чем при приеме на работу, методические приемы в оценке. Для обеспечения рационального использования персонала важное значение имеет осуществление принципа справедливой платы за труд, как условие высокой материальной заинтересованности. Поэтому здесь большое значение имеет оценка персонала с позиций результатов труда. Для других же целей, как, например, подбор новых работников, Выдвижение, направление на учебу, повышение квалификации, большое значение имеет оценка личных качеств работников.

Различие обязанностей, выполняемых разными категориями Управленческого персонала, требует дифференцированной оценки Результатов их деятельности: для специалистов и технических исполнителей речь, как правило, идет только об исполнительском труде. Оценка же руководителей проводится с учетом организаторских качеств, т.е. показателей умения руководить коллективом подчиненных. Следовательно, при их оценке необходимо учитывать результаты коллективного труда.

Деловая оценка работников выполнит поставленные задачи только в том случае, если будет проводиться с соблюдением определенных требований. Среди них особо выделяются:

- * объективность - использование достаточно полной системы показателей для характеристики работника, его деятельности, поведения, использование достоверной информационной базы для расчета показателей, охват достаточно длительного периода работы и учет динамики результатов деятельности на протяжении этого периода;
- * оперативность - своевременность и быстрота оценки, регулярность ее проведения;
- * гласность - широкое ознакомление работников с порядком и методикой проведения оценки, доведение ее результатов до всех заинтересованных лиц;
- * демократизм - участие общественности, привлечение к оценке коллег и подчиненных;
- * единство требований оценки для всех лиц однородной должности;
- * простота, четкость и доступность процедуры оценки;

* результативность - обязательное и оперативное принятие действенных мер по результатам оценки;

* максимально возможная механизация и автоматизация процедуры оценки.

Разработка методического обеспечения - одно из важнейших условий успешного проведения деловой оценки работников/Этой проблеме посвящено немало работ [1]. Среди них особо выделяются по глубине анализа и широте идей научные исследования, выполненные под руководством Г. Х. Попова.

Интересны результаты, полученные таллинской школой специалистов при разработке системы автоматизированной аттестации руководителей и специалистов (СААРС) [2]. Основываясь на экспертных оценках, эта система позволяет не только дать деловую оценку руководителей и специалистов, но и выявить:

- необходимость переподготовки кадров и повышения квалификации;
- возможность создания резерва руководителей и обеспечить оказание помощи в работе с молодыми специалистами;
- недостатки управления, дублирование его функций на различных уровнях управления;
- организационные и социальные резервы в работе подразделений;
- состояние психологического климата;
- пути совершенствования работы с управленческими кадрами.

Привлечение же дополнительной информации о прямых и косвенных результатах хозяйственной деятельности позволит построить матрицы ответственности, дать оценку качества управления, выбрать лучшие его организационные формы и т.д. Методика СААРС и ее модификации, выполненные силами специалистов ряда ведущих предприятий страны, нашли в 80-е годы широкое практическое применение.

На оценке результатов труда, как составной части деловой оценки кадров, строились разрабатываемые в нашей стране системы стимулирования труда, а также системы бездефектного труда. Целые научные коллективы работали над совершенствованием методологии оценки в связи с организацией социалистического соревнования и необходимостью объективного подхода к подведению его итогов. Многие из этих разработок [3] могут быть полезными при решении проблемы деловой оценки кадров и в настоящее время, также как и зарубежная практика, где подбору кадров в условиях функционирования рыночной системы Уделяется самое серьезное внимание. Такое отношение к оценке персонала побуждает предпринимателей обеспечить максимальную эффективность функционирования производства.

11.2. ВОПРОСЫ РАЗРАБОТКИ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ

Деловая оценка кадров - достаточно сложная в Методическом и организационном плане работа. Прежде всего нужно отметить, что единой универсальной методики, пригодной для решения всего комплекса задач, стоящих перед оценкой кадров, просто не существует и вряд ли она возможна. Нет общепринятой методики оценки и за рубежом.

По этой причине чаще всего предприятия вынуждены разрабатывать программу оценки, включая и методику ее проведения, собственными силами или переделывать типовые рекомендации, использовать опыт других предприятий и организаций (приспосабливая его под свои цели, временные и финансовые возможности). Иногда предприятия могут прибегать и к услугам фирм, располагающих и специалистами, и набором методических программ оценки применительно к самым разнообразным задачам ее проведения. Порядок разработки программы деловой оценки кадров можно представить следующим образом. Вся работа состоит из трех этапов: прежде всего определяется содержание оценки, затем решаются задачи, связанные с методикой оценки, и в завершение - с процедурой оценки [4].

СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНКИ

Здесь прежде всего следует найти ответ на вопрос "Что мы собираемся оценивать?": личные качества работника, его труд или результаты труда. Далее необходимо установить, должны ли эти оценки быть независимыми друг от друга (только личные качества работника, только результаты труда) или составлять некую систему, и какую именно: в виде одного комплексного показателя или в виде набора показателей.

Ответы на поставленные вопросы имеют принципиальный характер, так как определяют всю последующую работу по конструированию системы показателей оценки, выбор источников необходимой информации и т.д.

Если стоит задача оценки личных качеств работника, то необходимо определить, какие качества выбрать из большого их перечня, какие считаются основными для работника, занимающего ту или иную должность, или характерными для определенной категории работников, помогут ли и выбранные качества достаточно объективно оценить количественно всех работников с использованием одной и той же методики (в отношении отобранных качеств, являющихся общими для всех) или для каждой группы работников набор качеств должен быть своим и т.д.

Оценка труда может быть выполнена также с различных позиций, поскольку может охватывать (отражать) сам процесс труда по его внешним признакам (работа, простой, перерыв и т.д.), оценку затрат труда и оценку его сложности. Каждый из подходов имеет право на существование, ставит свои целевые задачи и позволяет получить рекомендации по повышению его эффективности. Выбор того или иного подхода зависит прежде всего от целей оценки.

При акцентировании внимания в ходе оценки на результаты труда необходимо иметь четкое представление о том, какие результаты подвергаются оценке, являются ли они следствием личных трудовых усилий конкретного работника (прямая оценка). Если же результаты являются плодом коллективных усилий, то возможно ли использование косвенной оценки труда конкретного работника.

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ

На данном этапе ставится задача определить методы, позволяющие:

- выявить наличие тех или иных элементов, составляющих содержание оценки. Здесь требуют своего решения проблемы информационного характера (программа, методы сбора и обработки информации);
- измерить величину (или степень наличия) того или иного элемента с помощью конкретных показателей (можно ли количественно выразить, например, наличие того или иного качества у работника, с помощью каких показателей, как измерить степень наличия данного качества, как соизмерять различные показатели для получения общей характеристики работника и т.п.).

ПРОЦЕДУРА ОЦЕНКИ

Здесь решаются вопросы о месте и частоте проведения оценки, о людях, проводящих ее, о том, какой период работы охватывать, какие понадобятся технические средства для сбора и обработки данных, как будут оформлены и использованы результаты оценки и др.

Рассмотрим некоторые принципиальные вопросы, возникающие на каждом из этапов оценки кадров. Так, содержание оценки зависит от целей оценки и возможностей получить необходимый материал для проведения самой оценки. В одних случаях ограничиваются оценкой только личных качеств, - но это неполная оценка. В других больше ориентируются на оценку результатов работы. Так, при подборе кадров чаще всего оцениваются личные качества работника. По своей сути это оценка потенциальных возможностей работника, прогноз его будущей работы в коллективе предприятия. Определенный интерес при этом представляют данные о деловых качествах человека на прежней работе (характеристика, опрос мнений бывших коллег по работе) или о результатах его работы в течение испытательного срока. Оценка,

даваемая после длительного периода работы, будет по сути оценкой не только потенциальных возможностей работника, но и их использования (например, через степень использования работника по квалификации). Такая оценка позволяет выявить недоиспользование работника по вине предприятия (неудачно сформулированные должностные обязанности, низкий уровень исполнительской дисциплины) и по вине самого работника (стиль работы, неумение отделить в работе главное от второстепенного, низкая мотивация труда, трудовая дисциплина и др.).

Прежде всего следует отметить, что самым распространенным методом оценки является метод сравнения. Так, при оценке соответствия работника занимаемой должности по деловым и личным качествам сравниваются показатели, характеризующие наличие тех или иных качеств у работника, и требования, предъявляемые содержанием его труда, закрепленными за ним должностными обязанностями. Оценка количества и качества труда проходит на их соответствие определенным запланированным количественным показателям по рабочему времени (месячный или годовой реальный к отработке фонд рабочего времени), по выработке (соответствие нормам выработки, количественным результатам деятельности руководимого коллектива и т.п.) и требованиям к качеству труда, а оценка процесса труда - по соответствию требованиям не только к содержанию труда, но и к форме осуществления трудовой деятельности.

Поэтому разработка методологии оценки включает: - выделение необходимого и достаточного набора показателей, наиболее адекватно характеризующих наличие деловых и личных качеств у работника, результаты его деятельности, поведения и т.д.; - алгоритм расчета этих показателей, источники требуемой для расчетов информации; - обоснование нормативных значений показателей и методики их установления; - агрегирование информации и предоставление ее в форме, удобной для принятия решений по проведенной оценке.

Насколько это важная и сложная задача, можно судить хотя бы на примере оценки качеств работника. Уже на этапе выбора самих качеств приходится сталкиваться с трудностями разграничения деловых и личных качеств работника.

Прежде всего это связано с тем, что понятие "деловые качества" не имеет единого толкования, нет и общепризнанного перечня такого рода качеств. На практике используются, например, такие похожие понятия, как "организаторские способности", "деловая квалификация" и др. Из-за неразработанности проблемы классификации качеств работника не исключен большой субъективизм в трактовке того или иного качества. Например, "трудолюбие", "работоспособность" лучше рассматривать как составную часть черт характера или как деловое качество работника? И такого рода вопросов, имеющих принципиальное значение, возникает много. Так, в одних случаях к деловым качествам относят исполнительность, инициативность, ответственность, целенаправленность, результативность деятельности, способность выполнять сложные задания и т.д. В других случаях, как это трактует, например, А. Г. Ковалев, деловые качества работника - это трудолюбие и работоспособность, инициативность и новаторство в труде, настойчивость при выполнении обязательств, продуктивность в труде (количество и качество), исполнительность и самостоятельность [5].

Следовательно, разработчики программы оценки должны творчески подойти к формированию перечня качеств работника, наличие и количественная характеристика которых будут выявляться в ходе оценки.

Исходной базой для выбора качеств являются характер выполняемой работы и требования к эффективному ее выполнению.

Следующий этап работы связан с конкретизацией того или иного качества. Дело в том, что использование в оценке только наименования качества может привести к несопоставимости результатов оценки разными экспертами из-за разной трактовки ими

данного качества. И здесь отсутствие общепринятой классификации приводит к большому субъективизму в оценке. По этой причине после выбора качеств необходимо определить, как, через что, через какие действия, поступки работника эти качества проявляются, и тем самым выявить факторы, через которые можно влиять на степень наличия (развитие) данного качества у работника. Покажем это на примере оценки работника по такому критерию, как наличие организаторских способностей. По каким признакам можно судить о том, что данный человек обладает организаторскими способностями, а если обладает, то насколько сильно они у него развиты? В одних рекомендациях расшифровка данного качества дается через умение работника преодолевать трудности, распределять обязанности, умение выделить главное, через решительность, лидерство, энергичность и др. Вместе с тем тот же А. Г. Ковалев характеризует пригодность работника к организаторской деятельности через:

- наличие интереса и стремления к организаторской деятельности;
- сознание общественной значимости организаторской деятельности;
- наличие опыта организаторской деятельности;
- профессиональную компетентность;
- организаторские способности, умения, навыки;
- способность привлекать людей и стимулировать их активность;
- меру уважения и требовательность в отношении с людьми;
- меру близости к людям и отдаленности от них;
- авторитет в коллективе;
- способность видеть проблемы и решать их;
- принципиальность, единство слова и дела.

Или возьмем другой пример. В одних рекомендациях для оценки по критерию "Черты характера" предлагается выделять объективность, эмоциональность, честность, трудолюбие, работоспособность и др., а в других - доброту, доброжелательность, покладистость, жизнеспособность, простоту и доступность, гордость, уравновешенность, настойчивость, решительность, целеустремленность и др.

В качестве источников информации служат данные биографии, анкет, различного рода характеристики, результаты собеседования (в том числе и в форме дискуссии, разбора производственных ситуаций), анкетный опрос, сбор мнений работников, выступающих в роли экспертов, хорошо знающих аттестуемого работника; материалы тестирования, результаты специальных исследований с использованием специального оборудования (приборов) и т.п. Однако только меньшая их часть используется для расчета соответствующих объективных показателей. Между тем естественно желание не только выявить наличие того или иного качества, но и количественно его измерить. Дать оценку качеств человека может только другой человек (в технике измерения параметров происходит с помощью приборов). Чтобы получить такого рода показатели, часто прибегают к балльной оценке или к построению различных оценочных шкал. С помощью такого подхода экспертам удается установить уровень (степень) наличия или частоты проявления того или иного качества у работника, хотя и со значительной долей субъективизма.

Как видим, составной частью разработки программы деловой оценки работника является не только выбор перечня личных и деловых качеств, но и конструирование соответствующих оценочных шкал.

Для каждого аттестуемого эксперт определяет по степени проявления того или иного качества место на шкале количественной характеристики. Количество фиксированных значений, как правило, различно и колеблется от двух до шести и более. В простейшем случае это может выглядеть как "да" или "нет": качество имеется или отсутствует. Либо качество проявляется "постоянно", "часто", "иногда", "редко", "никогда". Каждому значению присваивается количество баллов. Оценка может носить и достаточно

свободный характер, без четкой фиксации требований к каждому уровню наличия данного качества (оценки по 5-, 10- и даже 100-балльной шкале).

Использование балльной оценки по каждому из признаков (качеству работника) позволяет получить суммарную оценку по всем признакам, сравнить ее с определенной нормативной величиной и на основании этого сделать вывод.

Чтобы уменьшить субъективизм при выборе места на шкале, следует каждое из значений охарактеризовать в отношении требований к уровню качества (причем степень детализации характеристики может быть различной). Например, применительно к деловой характеристике работника (типа "Работает много и с большой интенсивностью, не жалеет себя") от эксперта просят обвести цифру "1", если данная характеристика исключительно точно отражает качество оцениваемого работника; цифру "2", если фраза более или менее подходит; цифру "3", если трудно решить, подходит ли она; цифру "4", если данный работник в общем-то не такой; цифру "5", если он совершенно не такой. Данная шкала называется сферической.

Более точными представляются линейные шкалы. Например, работник по такому качеству, как умение распределять обязанности, может быть охарактеризован следующим образом:

- 1) природенный организатор, отлично умеет расставлять людей и наилучшим образом распределять между ними обязанности для выполнения поставленных задач;
- 2) хороший организатор, умеет расставлять людей и распределять обязанности, организовать коллектив на выполнение поставленных задач;
- 3) в целом справляется с задачей организации коллектива на выполнение поставленных задач;
- 4) неважный организатор, не всегда способен организовать коллектив на выполнение поставленных задач;
- 5) плохой организатор, не может организовать коллектив на выполнение поставленных задач;
- 6) к организаторским вопросам его и близко подпускать нельзя, а то завалит всю работу.

Сравнение наличия того или иного качества у работника с готовыми эталонными требованиями получило широкое распространение на практике и лежит в основе так называемого матричного метода. Однако данный вариант сравнения в оценке кадров не является единственным. Сравняться могут и различные работники по наличию у них того или иного качества, т.е. проводится ранжирование (расстановка) работников по данному качеству (по степени увеличения или степени уменьшения) с определением порядкового номера (места) в ранжированном ряду. Самой количественной характеристики признака для расстановки работников может и не потребоваться, поскольку она основывается на мнении эксперта. В последующем возможно суммирование занятых мест каждым работником по всем признакам для получения комплексной (итоговой) оценки как суммы занятых мест с последующей расстановкой работников в порядке возрастания или убывания итоговой оценки.

Как вариант ранговой оценки выступает метод парной оценки, когда из одной пары претендентов отбирается лучший работник, который в дальнейшем участвует в аналогичном соревновании с победителями других пар. Используется также сравнение комплексной оценки работника с общими требованиями к занимаемой должности, по результатам которого осуществляется распределение работников по следующей шкале:

Сильно превышает требования к должности	Превышает уровень требований к должности	Отвечает требованиям к должности	Необходимо совершенствование	Не отвечает минимуму требований
1	2	3	4	5

Такой вид представления итоговой оценки по группе работников, занимающих данную должность, используется в увязке с продвижением работников или направлением на повышение квалификации.

Практикуется и сравнение результатов экспертной оценки работника с его самооценкой своих личных и деловых качеств.

Особое место в оценке личных качеств работника занимает тестирование, когда сначала путем соответствующих испытаний выясняется наличие у работника определенных деловых качеств а затем дается оценка уровня этих качеств в виде конкретной величины (коэффициента или суммы баллов) по заранее подготовленной шкале.

По своему содержанию различают три группы тестов:

- * квалификационные, позволяющие определить степень квалификации работника;
- * психологические, дающие возможность оценить личностные качества работника;
- * физиологические, выявляющие физиологические свойства человека.

Психологические и физиологические тесты широко используются при профориентации и отборе работников для освоения ряда профессий. Применительно к руководителю выделяются тесты для характеристики управленческого потенциала руководителя, его профессиональных навыков и умений, свойств характера, взаимоотношения его с коллективом, здоровья и работоспособности [6].

Положительные стороны тестовой оценки в том, что она позволяет получить количественную характеристику по большинству критериев и факторов, а недостатки - в трудоемкости разработки тестов, а также в том, что тесты определяют способности работника на какой-то определенный момент времени. Однако оценивая потенциальные способности работника, тесты не учитывают, как эти способности проявляются на практике.

Деловая оценка работника может проводиться в статике (на определенный момент времени, например при тестировании) и в динамике (на протяжении длительного периода времени). Последний подход дает более объективную характеристику. Именно на таком подходе строится практика продвижения кадров в Японии. Ротация рабочих мест, перемещение работника по различным видам работ и должностям, медленное продвижение по службе как методы реализации стратегии управления на японских предприятиях позволяют сформировать систему оценки деловых качеств сотрудников исходя из долгосрочной перспективы с учетом накопленных данных о поведении и результатах работы. Как отмечалось, после оценки отдельных деловых и личных качеств работников определяется их общая оценка: либо путем простого суммирования (например, баллов, мест по шкале рангов) или взвешенного по значимости группы качеств. При отнесении критериев и факторов в ту или иную группу исходят обычно из конфетных особенностей характера работы, должности и т.п.

Найти общий показатель иногда просто невозможно, особенно, если при оценке отдельных качеств пользовались разнородными методами (баллы, места, коэффициенты и т.п.). В

этом случае в отношении объекта оценки оперируют системой (или просто набором) показателей.

Особенно много проблем возникает при попытке найти единый показатель для

комплексной оценки: самого специалиста, его труда и результатов труда, т.е. оценки эффективности его труда с учетом личных достоинств. Сложность в том, что простое суммирование количественной оценки по большому числу факторов нивелирует значение наиболее важных из них. Остается и проблема сведения воедино разрозненных показателей.

11.3. ОЦЕНКА РАБОТНИКОВ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ТРУДА

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ: ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

Оценка работника по результатам труда наиболее успешно может быть выполнена лишь применительно к категории рабочих, притом рабочих-сдельщиков, ибо определение количественного и качественного результата труда (объем произведенной продукции и ее качество) для этой группы работников несложно. Значительно сложнее реализовать данный подход к руководителям, специалистам и служащим.

К оценке труда руководителей и специалистов можно подходить с использованием показателя производительности труда и показателя эффективности труда. Более приемлемым представляется последний показатель, но, как известно, эффект может носить экономический и социальный характер, и их трудно свести. Таким образом, остается подход, основанный на соизмерении затрат времени и результатов деятельности. Что касается затрат рабочего времени, то их количественное измерение методологически не представляет труда, хотя сбор информации о фактических затратах времени на выполнение тех или иных работ сам по себе трудоемок. Сложнее обстоит дело с определением Результата деятельности руководителей и специалистов. Действительно, при оценке деятельности работников Управления возникает немало проблем:

- как оценивать итоги (эффективность) производства;
- как оценивать вклад функции управления в эти итоги (эффективность управления);
- как оценивать долю конкретного работника в этом вкладе. Например, отдел главного технолога на предприятии разработал несколько десятков новых технологических процессов изготовления уже освоенной продукции и несколько десятков технологических процессов изготовления новых видов продукции. Что считать результатом деятельности отдела: размер прибыли, полученной предприятием от внедрения этих новых технологических процессов (итоги производства на уровне предприятия), или количество разработанных новых технологических процессов и их увеличение (или уменьшение) по сравнению с прошлым периодом?

Как правило, из-за трудностей с расчетом влияния управленческой деятельности на результаты производства оценку работы руководителей и специалистов стали проводить через прямые результаты их труда. Применительно к тем специалистам и служащим, которые в условиях глубокого разделения труда специализируются на выполнении конкретного вида работ, а результаты их труда могут быть выражены количественно (например, занятые переработкой информации, ее формально-логическим преобразованием и др.), реализация такого подхода представляется достаточно простой задачей, решение которой обеспечивает необходимую увязку результатов и оплату труда. Для не относящихся к данной группе работников стали использовать косвенный подход, в соответствии с которым оценивается, как работник выполняет свои функциональные обязанности (оперативность выполнения, своевременность, полнота и т.п.), т.е. считается, что внешняя сторона выполнения работ не может не сказаться положительно на результатах труда.

Другой путь косвенной оценки труда работников связан с оценкой процесса труда, а именно с изучением затрат труда (времени).

В этом случае производится классификация работ, разделение их на свойственные и

несвойственные для данного работника (по их соответствию должностным обязанностям)-Использование показателей времени в оценке труда особенно полезно в том случае, если удастся выработать нормативы затрат времени на выполнение отдельных работ.

С помощью фотографий и самофотографий рабочего дня руководителей и специалистов изучаются фактические затраты времени на выполнение различных работ. Оценке подвергается структура затрат времени в разрезе выполняемых функций с выделением доли затрат на творческую, организационную и техническую работу, доли затрат на выполнение свойственных и несвойственных должностным обязанностям работ, доли потерь рабочего времени (по вине работника и по причинам, не зависящим от него) в общем объеме отработанного времени и т.п. При этом опять-таки исходят из того, что чем рациональнее используется фонд рабочего времени, тем выше и результаты труда работника. Такая связь имеется, но не всегда прямая, так что изучение, затрат времени руководителем и специалистом характеризует сам процесс труда во многом с формальной стороны, и это следует иметь в виду при оценке работников. Кроме того, затраты времени характеризуют экстенсивную сторону труда и потому должны дополняться если уж не характеристикой интенсивности труда, то хотя бы характеристикой его сложности. В качестве признаков (факторов) сложности труда рассматриваются:

- функции, составляющие содержание труда;
- разнообразие работ, их повторяемость, комплексность;
- степень самостоятельности выполнения работ;
- масштабы и сложность руководства;
- характер и степень ответственности;
- степень новизны в работе и элемент творчества и др.

ЗАДАЧИ ОЦЕНКИ

Задача оценки руководителей и специалистов по результатам труда состоит:

- в выявлении соответствия работника занимаемой Должности;
- в определении трудового вклада в условиях коллективной оплаты труда с целью увязки общей эффективности труда Работника и уровня его должностного оклада;
- в обеспечении повышения индивидуальной отдачи от Работников, их четкой ориентации на конечный результат, привязке деятельности специалистов и руководителей к главной цели отдела, предприятия (фирмы).

Различают итоговую оценку в конце довольно длительного межаттестационного периода (3 - 5 лет) и текущую - через определенное время внутри межаттестационного периода. Поэтапный расчет показателей по отдельным критериям оценки позволяет выявить тенденции изменений в различных сторонах деятельности работников (прежде всего в результатах труда и профессиональном росте работника), своевременно предпринимать меры по повышению квалификации, прогнозировать изменение результатов деятельности.

Результаты текущей оценки учитываются и при подведении итогов работы за весь межаттестационный период.

Рассмотрим практические вопросы оценки применительно к специалистам и руководителям.

ОЦЕНКА ТРУДА СПЕЦИАЛИСТОВ

Оценка специалистов производится по различным направлениям (схема 11.1).

Основные из них связаны с оценкой результатов деятельности работника (основной и ей сопутствующей), которая дополняется социально-психологической оценкой поведения работника в коллективе.



Схема 11.1. Направления оценки труда специалистов

Оценка результатов деятельности специалистов производится с помощью системы показателей. В зависимости от содержания и характера труда специалистов и прежде всего от того, насколько четко можно охарактеризовать результаты труда количественно, имеются ли нормы времени на выполнение тех или иных работ, выдается ли работникам нормированное задание по объему подлежащих выполнению работ на протяжении определенного периода, применяют различные показатели: сложность труда, его производительность, качество. В одних случаях используется для оценки вся совокупность показателей, в других - только часть ее. Сложность труда специалистов может характеризовать балльная оценка факторов, определяющих сложность труда данной категории работников (ответственность, самостоятельность, разнообразие работ и др.). На практике часто используют метод косвенной оценки, когда в качестве эталона сравнения служит должностная инструкция. Сложность труда специалиста определяется в результате соотнесения фактически выполняемых им работ и работ, предусмотренных инструкцией. Однако работник может выполнять и работы, не относящиеся к его прямым обязанностям, причем сложность их бывает и выше и ниже.

Другой косвенный подход к оценке сложности труда - расчет отношения средней величины окладов сотрудников подразделения, занятых аналогичными работами, к величине оклада конкретного специалиста. (Следует сравнивать постоянную часть заработной платы работников, поскольку переменная часть зависит не только от факторов, связанных со сложностью труда или квалификацией.) Производительность труда специалистов характеризуется объемом работы за единицу отработанного времени. Естественно, расчет показателя выполним в случаях, когда прямые результаты труда специалистов могут быть оценены в стоимостном выражении или если имеются нормативы затрат времени на выполнение единицы работы. Тогда уровень производительности труда специалистов (ПТс) с использованием так называемого трудового метода его измерения равен

Суммарная трудоемкость выполненных работ

$$ПТ_c = \frac{\text{Суммарная трудоемкость выполненных работ}}{\text{Суммарный фактический фонд рабочего времени}}$$

Расчет может производиться как по коллективу работников (по структурному подразделению), так и по конкретному специалисту. Сами нормативы должны систематически пересматриваться с учетом изменения условий выполнения работ. Кроме трудового метода в условиях выдачи работникам нормативных заданий производственного характера в расчете коэффициента производительности труда (Кпт) возможен и такой подход:

$$K_{п.т} = \frac{\text{Фактическая выработка работника (в руб., шт. и др.)}}{\text{Запланированная или нормативная выработка, установленная для соответствующей должностной категории специалиста (в тех же единицах)}}$$

Если результаты труда специалистов характеризуются параметрами обслуживаемого объекта или их числом (имеются в виду прежде всего их количественные характеристики), для анализа можно использовать показатель напряженности труда, представляющий собой отношение фактического объема обслуживаемых объектов к норме обслуживания.

Оценка качества труда специалистов предполагает также наличие четких, количественно выраженных требований к его результатам. Коэффициент качества труда специалистов определяется по методикам, действующим на предприятиях в рамках комплексной системы управления эффективностью и качеством работы [7]. Так, качество труда специалистов в НИИ и КБ определяется качеством выполненных разработок, которое оценивается экспертным путем при сдаче заказчику или в ходе защиты разработок на ученом совете.

По итогам расчетов показателей оценки основной деятельности специалистов может быть рассчитан обобщенный коэффициент эффективности труда применительно к конкретной работе (разработкам), а затем и по всей совокупности работ, выполненных за длительный календарный период. Для этой цели может быть использована следующая методика расчета такого обобщающего показателя [8]. Коэффициент эффективности труда специалиста при выполнении *i*-й работы рассчитывается по формуле

$$K_{эф i} = \frac{K_{пр i} + K_{сл i} + K_{к i}}{3},$$

где $K_{пр}$, $K_{сл}$, $K_{к}$ - коэффициенты производительности, сложности и качества труда при выполнении *i*-й работы.

В целом за межаттестационный период коэффициент эффективности труда $K_{эф}$ определяется следующим образом:

$$K_{\text{эф}} = \frac{\sum_{i=1}^n K_{\text{эф}} \cdot T_i}{\sum_{i=1}^n T_i},$$

где T_i - длительность выполнения i -й работы, дней;

n - количество работ в межаттестационный период.

Как видно из схемы 11.1, кроме результатов основной деятельности специалистов оцениваются также творческая активность, работа, связанная с повышением квалификации, и общественная активность. Творческая активность работника характеризуется такими показателями, как количество авторских свидетельств, справок о рационализаторских разработках и их внедрении, суммарный экономический эффект от выполненных работ, количество наград, призовых мест с учетом их значимости и т.д. Деятельность работников в отношении повышения квалификации может быть выражена общим числом лет обучения с отрывом и без отрыва от производства, фактами стажировки, замещения работника на более высокой должности и т.п.

Показатели творческой активности и повышения квалификации работника сравниваются со средними значениями соответствующего показателя в целом по предприятию для определенной должностной категории. Если индивидуальное значение показателя попадает в диапазон $\pm 30\%$ от среднего значения, деятельность специалиста признается средней, при большем превышении (больше чем на 30%) - успешной, в противном случае - неудовлетворительной.

Оценка социально-психологических аспектов деятельности специалиста позволяет определить его авторитет в коллективе, влияние на социально-психологический климат, достоинства и недостатки характера. Оценка производится как коллегами (анонимное анкетирование), проработавшими с аттестуемым специалистом не менее года, так и руководителем (оценка сверху) причем оценка, даваемая руководителем, не должна носить анонимный характер. Такая оценка (в баллах) проводится только по тем качествам работника, которые проявляются непосредственно в отношениях с вышестоящим руководством (исполнительность, дисциплинированность, инициативность и др.). Если специалист оказывает отрицательное влияние на коллектив, на результаты работы своих коллег, аттестационная комиссия может принять решение о его переводе на другую должность (как правило, без понижения) или в другой коллектив.

ОЦЕНКА ТРУДА РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Общая методология такой оценки (схема 11.2) исходит из того, что труд руководителей оценивается прежде всего по результатам работы подчиненного ему подразделения. Конкретный набор критериев (показателей) такого рода оценки достаточно разнообразен и зависит от должности руководителя, характера деятельности подразделения (производственное подразделение, функциональный отдел, проектные работы и т.п.). Так, в качестве основных показателей, характеризующих результаты производственной деятельности подразделения, могут быть рекомендованы [9]:

- выполнение планового задания по объему и важнейшей номенклатуре;
- производительность труда;
- качество продукции (выполненных работ).

Для структурного подразделения, занятого, например, проектными работами в качестве критериев оценки результатов труда руководимого коллектива, принимаются: количество выполненных плановых и внеплановых работ, качество выполненных работ,

соблюдение сроков и др. Характеристика результатов труда с помощью перечисленных выше показателей дополняется оценкой сложности выполняемых функций. Для оценки результатов труда руководителей и специалистов может быть использована разработанная в НИИ труда методика, позволяющая определить размер оклада работника с учетом его индивидуальных заслуг и деловых качеств в пределах одной должности или при его должностном продвижении.

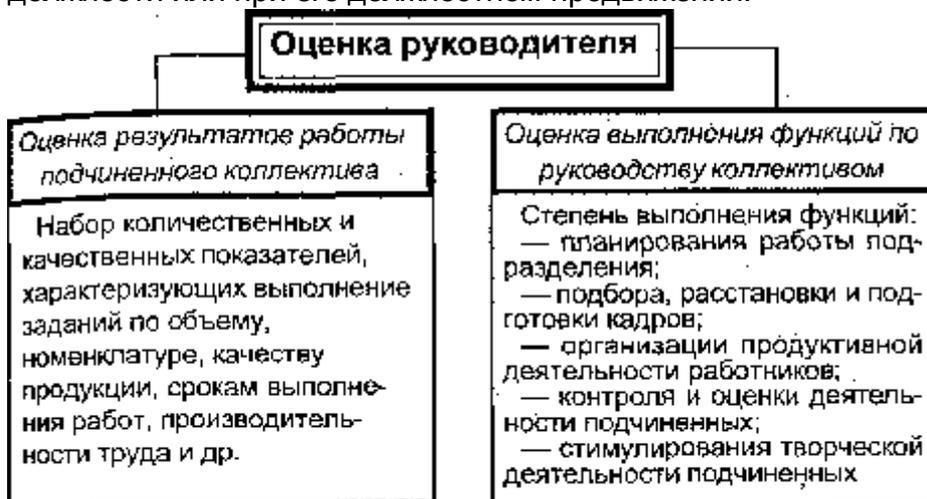


Схема 11.2. Направления оценки труда руководителей.

Оценка производительности труда коллектива при оценке труда руководителя не всегда возможна. Если выполняемые коллективом работы нормируются, то, как и при оценке производительности труда специалистов, возможно применение трудового метода

Качество работы подразделения оценивается с помощью прямых показателей качества выполнения отдельных работ с учетом их доли в общем объеме работ (в натуральном, стоимостном выражении или по трудоемкости).

Оценка труда руководителя по объективным показателям, характеризующим деятельность коллектива подразделения, дополняется оценкой его вклада в работу подразделения, в повышение эффективности труда отдельных исполнителей. Для этого выделяется ряд функций (см. схему 11.2), оценка работы Руководителя по которым проводится путем анонимного анкетирования мнений подчиненных. Как правило, в качестве экспертов выступают работники, имеющие с руководителем постоянные, устойчивые деловые связи; хорошо знающие его работу и проработавшие с ним не менее года.

ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ОЦЕНКИ ТРУДА РАБОТНИКОВ

Прежде всего здесь следует отметить разработку профессионально-квалификационных моделей для работников определенных категорий, включающих перечень качеств, знаний, умений и навыков, которыми должны обладать работники для выполнения задач по обеспечению эффективности производства [10]. Основу таких моделей составляют требования, определяемые тарифно-квалификационным справочником служащих [11].

Разработка моделей позволяет практикам ориентироваться в большом числе качеств работника, способствует выбору критериев оценки труда руководителей, специалистов и служащих. Полезней будет и классификация качеств с подробной характеристикой того, через что каждое качество проявляется. Это позволит одинаково трактовать качества различными экспертами (ими на практике выступают не только специалисты, но и работники, хорошо знающие аттестуемого).

Большую помощь в получении обобщенной характеристики работника, его интегрированного делового портрета может оказать применение ЭВМ и, в частности,

система автоматизированной аттестации руководителей и специалистов (СААРС), предусматривающая определенный алгоритм составления обобщенного портрета аттестуемого на основании мнений экспертов, что исключает субъективизм и позволяет получить однозначно понимаемый всеми текст, сократить время на его составление. Эксперты не оценивают в баллах наличие того или иного качества, а выбирают суждение. Объективность составленных характеристик проверяется специальной процедурой - опознанием части аттестуемых по характеристикам. Перечень качеств не произволен, а подчинен необходимости решения ряда управленческих задач. Обеспечивается анонимность экспертных оценок, возможность сохранять и накапливать информацию по работникам, что позволяет проследить изменение аттестационных характеристик в динамике [12].

Целесообразно также не ограничиваться одной аттестацией в 3 - 5 лет, а проводить их систематически. Более частые оценки (раз или два раза в год) позволяют использовать аттестацию в качестве инструмента управления персоналом для влияния на результаты деятельности работника, обеспечивать более тесную связь результатов аттестации с должностным и квалификационным продвижением, с результатами труда и его оплатой.

11.4. ОЦЕНКА РАБОТНИКА И ОПЛАТА ТРУДА

Результаты деловой оценки работника могут использоваться в разных целях, но прежде всего для повышения стимулирующей роли оплаты труда. Суть задачи состоит в том, что тарифная ставка (оклад) работника устанавливается, а затем периодически пересматривается в сторону повышения или понижения на основе оценки (в баллах) его заслуг, т.е. его работы и поведения. -

Оценка по заслугам в увязке с уровнем оплаты труда может быть реализована в самых различных формах. Главное же состоит в том, чтобы через оплату труда, т.е. через материальную заинтересованность влиять на повышение эффективности производства, воздействуя на поведение человека, на его стремление к своему развитию, к приобретению квалификации и принятию на себя ответственности. При этом важно, чтобы производственная деятельность работника отвечала требуемым стандартам.

В организации оплаты труда работников в настоящее время борются две концепции: увязка оплаты труда работника с требованиями к нему со стороны рабочих мест и увязка ее с результатами деятельности работника на рабочем месте.

Традиционная организация оплаты исходит из результатов труда, из показателей индивидуальной выработки. Однако в связи с изменениями в технике, технологии, организации производства и труда определить вклад отдельного человека в общий выпуск продукции весьма трудно, а стимулирование роста индивидуальной выработки стало ненужным. Наоборот, возросло значение совместной, гибкой, надежной работы, направленной на эффективное использование оборудования (получение отдачи от капитальных вложений). В этих условиях появляется необходимость в оценке производственной деятельности, не связанной с объемом выпуска продукции (с учетом показателей выхода на работу, использования машинного оборудования, экономии материальных ресурсов и др.), или в оценке с учетом валовых показателей деятельности группы работников подразделения, предприятия.

В структуре заработной платы обычно выделяют две части: постоянную и переменную. Постоянная часть заработка (тариф) отражает отработанное время и уровень квалификации работника, и она одинакова у рабочих данного квалификационного разряда, отработавших одинаковое количество рабочего времени. Переменная часть зависит от результатов выполнения производственного задания (не только в количественном, но и в качественном отношении) и поэтому она может быть различной

у разных рабочих или даже у одного в разные периоды.

Переменную часть заработной платы регулирует система премирования, которая ориентирована на учет не только индивидуальных результатов деятельности работника, но и групповых. Кроме премирования деловая оценка работника влияет на выплаты в порядке участия в прибылях, оплату на условиях коллективного подряда и т.д. Особенно большое значение имеет оценка работников (и прежде всего рабочих) в условиях коллективных форм организации и стимулирования труда (систематическое определение по каждому рабочему коэффициента трудового участия, учитывающего среди прочих моментов и отношение рабочего к делу). Увязка оплаты труда работника с результатами коллективного труда нашла свое наиболее полное воплощение при внедрении коллективного подряда как особой формы социально-экономических отношений, складывающихся из коллективной формы организации и стимулирования труда, хозяйственного расчета и самоуправления. Используется увязка оплаты и результатов труда и в организации премирования. Однако здесь есть свои особенности, поскольку премирование представляет собой дополнительную оплату за дополнительный труд. При премировании, как правило, рассматриваются такие показатели, как рост производительности труда, улучшение качества продукции, экономия топлива и других видов ресурсов, снижение себестоимости продукции и т.д. При оценке по заслугам упор делается не на достижение конкретных результатов, а на поведение работника, направленного на достижение лучших результатов, т.е. реализуется косвенный подход к оценке достижений работника - через факторы, предопределяющие появление результата. Тем самым расширяется область применения оценки, когда она распространяется и на работников, для которых индивидуальный результат их деятельности трудно выявить. Таким образом, в оплате труда исходят из общих конечных результатов деятельности коллектива и определении вклада в них работника не только с учетом его квалификации и отработанного времени, но и с использованием оценки трудового поведения.

Проблема уменьшения дифференциации труда, особенно в условиях расширения повременной оплаты, решается как раз за счет выплат, связанных с заслугами работников в их производственной деятельности. Причем в оценке деятельности используются групповые показатели. Данная практика применяется для мастеров, техников, а также для рабочих через систему стимулирования гибкого и динамичного поведения работника.

Кроме того, для достижения большей гибкости производства оплата труда должна заинтересовать работника в повышении профессионального мастерства, принятии им на себя ответственности за выполнение заданий и обязанностей и др. Соответственно будет меняться и отбор факторов, участвующих в оценке рабочих мест и формирующих требования к работнику.

Поскольку количество баллов, исходя из которого производится оценка, по каждому фактору различно, в зависимости от важности, конструированием системы оплаты можно направить деятельность работника на достижение наиболее важных показателей по условиям производства.

Оплата труда (переменная ее часть) зависит от того, как требования выполняются исполнителем. Поэтому прежде всего необходимо проанализировать выполняемые работы и конкретизировать требования к работнику, отбирая при этом наиболее важные из них, общие для большинства работ. Именно они будут использованы в качестве факторов оценки. Кроме того, при выборе факторов следует учитывать:

- легкость наблюдения фактора, т.е. насколько ясно проявляется данное качество у работника, поддается ли оно наблюдению;
- универсальность, т.е. присуще ли то или иное требование всем работникам для выполнения закрепленных за ними работ;

- отличимость, т.е. имеются ли существенные отличия данного фактора от других, не перекрываются ли они друг другом, нет ли у них какого-либо общего признака. В зарубежной практике [13], например, чаще всего используются 10 - 15 факторов, такие как:

- приспособляемость к работе и производству;
- регулярность явки на работу и соблюдение режима рабочего времени;
- уход за оборудованием; - сотрудничество;
- надежность; - здоровье;
- бережливость;
- инициативность;
- сообразительность;
- знание дела;
- возможность повышения по службе;
- качество работы;
- количество выполненной работы;
- соблюдение правил техники безопасности;
- разносторонность;
- готовность приняться за любое задание;
- отличное поведение, работа без замечаний.

Для идентичного понимания факторов экспертами нужны и смысловая конкретизация самих факторов, и количественная (с. помощью баллов) исходя из значимости данного фактора.

Рассмотрим, например, один из возможных вариантов - набор факторов, участвующих в оценке работника, в котором доля факторов, характеризующих выработку рабочего и влияющих на качество работы, составляет около 80%, в том числе 30% - выработка, 20% - качество работы, 10% - квалификация, 6% - универсальность в работе, 4% - полнота использования рабочего времени, 3% - инициативность, 3% - качество ухода за оборудованием, 2% - борьба с непроизводительным использованием материалов. Остальные факторы отражают главным образом преданность фирме. Это означает, что при 100-балльной оценке (количество баллов, соответствующих оценке "удовлетворительно") выработка как фактор занимает в оценке 30%, т.е. выполнение задания работником оценивается исходя из 30 баллов. Сама же оценка по этому фактору может колебаться от 40 баллов, что считается "очень хорошо", до 23 баллов - "неудовлетворительно". По другому фактору, например по качеству работы, оценка может колебаться от 16 до 28 баллов при удовлетворительном значении в 20 баллов. Следует отметить, что при всем положительном значении оценки работника по заслугам для повышения эффективности производства данная система организации оплаты труда имеет и существенный недостаток: большой субъективизм при проведении оценки при выставлении баллов, что является в развитых капиталистических странах объектом критики со стороны рабочих и профсоюзов.

11.5. ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ПРИ ПРИЕМЕ РАБОТНИКОВ И ИХ ПРОДВИЖЕНИИ

Необходимость деловой оценки возникает и в других ситуациях: при приеме человека на работу, после окончания им испытательного срока, при формировании резерва на выдвижение, при отборе работника из резерва для назначения на должность. Разница в содержании оценки применительно к названным целям состоит в том, что в одних случаях приходится ориентироваться в основном на учет личных качеств работника, а в других - на оценку и результатов деятельности работника.

ПОДБОР КАДРОВ

Наиболее сложной представляется оценка работника при приеме на работу.

Отличительная ее особенность в том, что предстоит изучить личные качества человека

и исходя из этого оценить потенциальные его возможности как работника, т.е. оценить ожидания получить от него определенную отдачу. Теоретической посылкой здесь служит то, что имеется весьма тесная связь между физиологическими и психическими чертами человека и результатами его деятельности.

Оценка деловых качеств работника при приеме его на работу затруднена и по существу также сводится к изучению его потенциала. Для этих целей используются: изучение документов с прежнего места работы, участие претендента в разборе производственных ситуаций, оценка ситуационного поведения при собеседовании, в необходимых случаях привлекаются результаты работы на протяжении испытательного срока.

Итак, при подборе кадров чаще всего приходится иметь дело с оценкой личных качеств человека на соответствие требованиям должности. В прошлые годы на первое место, особенно при подборе руководителей, выдвигалась оценка идеологической позиции человека. В настоящее время такого рода критерий потерял свое значение, но отношение претендента к хозяйственной реформе, знание им новых официальных материалов и наличие элементов нового экономического мышления представляется существенным. Главное же требование в подборе кадров - профессиональная компетентность претендента.

Обычно исходят из того, что есть как общие требования к работникам данной должности или группе однородных должностей (например, работники инженерного профиля, экономического и т.п.), так и специфические, определяемые должностными обязанностями применительно к конкретному рабочему месту. Кроме того, следует иметь в виду, что в определенных условиях при подборе работника учитывают не только требования к должности, но и задачи формирования управленческого коллектива (команды). Поэтому требования к работнику в одних случаях могут отличаться от тех, которые предъявляются к занятию аналогичной должности в других условиях.

Основное требование к набору личных качеств для последующей оценки - выбрать из большого числа тех, которые могут прямо или косвенно влиять на эффективное выполнение работником своих должностных обязанностей. Поэтому оценку нового работника целесообразно проводить в разрезе факторов результативности труда, акцентируя внимание на:

- знаниях (что должен знать работник и что он знает);
- умениях (что он должен делать и что умеет делать);
- свойствах характера (каковы требования к личности работника и каков он сам).

Определенную помощь в реализации данного подхода может оказать тарифно-квалификационный справочник служащих, в котором дан достаточно подробный перечень требований, предъявляемых к работникам различных должностей и категорий (что должен знать, уметь, требования к образованию), но в нем, к сожалению, отсутствуют требования к личности работника. При разработке требований к работнику, оценке и подборе управленческих кадров даже низового уровня необходимо учитывать и тот факт, что особое значение начинает придаваться демократизации управления, широкому использованию на практике так называемого делегирования полномочий и повышению ответственности работника.

При подборе рабочих особо важных профессий рассматриваются не только требования тарифно-квалификационных справочников, но и требования, заложенные в профессиограммах. Сам процесс оценки проходит по-разному. Можно рассматривать каждое из личных качеств работника в отдельности, а саму их совокупность как простой набор, подобранный с учетом особенностей работы. Но можно подходить к оценке работника как к личности, что в методическом плане представляет собой более сложную задачу. Суть проблемы состоит в том, что на деятельность человека каждый фактор (качество) влияет не изолированно, а во взаимосвязи, формируя личность человека.

Здесь будут полезными методики, разработанные психологами и отражающие связь между теми или иными качествами личности с проявлениями человеческого поведения, т.е. позволяющие прогнозировать поведение человека в тех или иных ситуациях. Направленность самой оценки определяет и предпочтение (или приоритет) тех или иных качеств работника (физиологических или психологических черт). При этом из многообразия качеств работника необходимо выделить фундаментальные, относительно устойчивые, характеризующие потенциал личности.

Важно также учитывать возможность развития качеств работником под влиянием целенаправленного воздействия (например, стимулирование и активность в работе, расширение самостоятельности и возможная реакция на необходимость исполнения жесткого приказа, исполнительская дисциплина и т.п.). Поэтому оценка работника не заканчивается с принятием его на Должность. Меняется человек, меняются задачи, стоящие перед Работником. По этой причине можно говорить о трансформации задачи подбора кадров в задачу выявления соответствия работника занимаемой должности по итогам работы. Организационной формой такой периодически проводимой оценки работника является аттестация.

При формировании набора качеств следует исходить из принципа разумной достаточности: чтобы обеспечить возможность принятия обоснованного решения в ограниченные сроки не учетом минимизации затрат труда на проведение самой оценки. Но реализация данного принципа носит избирательный характер и зависит от должности: чем ответственнее должность, тем менее правомерно руководствоваться требованием максимальной экономии средств на проведение подбора работника. Оценка работника после определенного периода работы открывает большие возможности в выборе направлений анализа, которые должны быть в полной мере реализованы. Если при приеме на работу была проведена достаточно серьезная проверка степени наличия у работника тех или иных качеств, то следует связывать оценку личных качеств, деловых качеств и результатов деятельности. Если при подборе работника оценивался его потенциал, то после определенного периода работы в должности следует выявить, как эти возможности были им реализованы. Чтобы работник мог реализовать свои возможности, ему должны быть созданы соответствующие условия: условия труда, применяемая система оплаты и стимулирования творческой деятельности, возможности для реализации ожиданий работника от работы в данной должности и на данном предприятии и др. Отсюда логически вытекает необходимость включения в оценку работника и степени использования его потенциальных возможностей.

Анализ должен дать ответ, чьей больше вины в том, что работник, обладающий хорошими качествами для выполнения данного вида деятельности, имеет посредственные результаты: он сам (слабая мотивация, отсутствие интереса к работе, снижение требовательности к себе и т.д.) или предприятие (отсутствие надлежащих условий для высокоэффективной работы).

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ И ПРОДВИЖЕНИЕ РАБОТНИКОВ

В данном случае деловая оценка кадров ставит своей задачей выяснить степень использования трудового потенциала работника, наличие пробелов в специальных знаниях и навыках, которые мешают ему в полной мере и с высоким качеством выполнять свои должностные обязанности.

Такого рода оценку можно получить по результатам аттестации работников или целевых исследований. Главное в такой оценке - не личностные характеристики, а деловые качества работника, сам труд и его результаты. Составленные по результатам оценки программы повышения квалификации, реализуемые потом в жизнь, в состоянии оправдать затраты, связанные с проведением самой оценки.

Выбор кандидатов на продвижение в должностном и квалификационном плане

строится, прежде всего, на оценке результатов труда работника.

Положительные результаты оценки и продвижение - два взаимосвязанных процесса, но иметь хорошие результаты в данной должности - не значит, что будут хорошие результаты на более высокой должности, так как она требует совершенно иных качеств, которыми данный работник может и не располагать. И не парадокс ли сформулированный английским публицистом-сатириком С.Норткотом Паркинсоном как "принцип Питера": "В иерархии каждый служащий стремится достичь своего уровня некомпетентности"? Суть этого парадокса в том, что если человек хорошо работает и справляется со своими обязанностями, его повышают, но рано или поздно он достигает той ступени служебной лестницы, где окажется некомпетентным и не будет справляться со своими обязанностями в полной мере, и у него не будет оснований для дальнейшего продвижения. Поэтому продвижение Работника на более высокую должность следует осуществлять с Учетом оценки не только результатов его работы, но и наличия качеств, необходимых для полноценного исполнения новых обязанностей.

* * *

Опираясь на деловую оценку работников, можно определить степень загрузки отдельного работника или группы в составе конкретного структурного подразделения и, следовательно, подойти к проблеме потребности в численности рабочих и специалистов, достаточности штатов для качественного выполнения определенного объема работ. Отсюда прямой выход к разработке или уточнению разного рода норм и нормативов (труда, численности). Деловая оценка специалистов предполагает введение описаний должностей, должностных инструкций для каждого работника, которые и выступают в качестве критерия оценки. Такая работа важна для упорядочения всей управленческой работы, организации работы специалистов, для проверки исполнения, контроля за результатами работы.

Деловая оценка открывает возможности не только для определения численности работников, но и для перераспределения работ и функций между отдельными должностями, достижения оптимального соотношения (структуры) работников, лучшей организации их взаимодействия по вертикали и горизонтали.

11.6. АТТЕСТАЦИЯ КАДРОВ И ЕЕ ПРОЦЕДУРА

Деловая оценка работника чаще всего проходит в форме аттестации. Организационно ее проведение оформляется соответствующим приказом по предприятию (организации), что придает ей официальный статус и дает право на использование ее результатов для принятия организационных решений в отношении конкретного работника. Таким образом, аттестацию следует рассматривать как некоторый законченный, оформленный документально результат оценки работника.

Аттестация является широко распространенной формой работы с кадрами, активно применяемой предприятиями, учреждениями и организациями. Объектом аттестации являются работники определенных категорий, состоящие в трудовых отношениях с данным предприятием. Ее проведение регламентируется рядом официальных документов и соответствующим методическим обеспечением [14].

Вместе с тем предприятия вправе разрабатывать собственные положения по проведению аттестации исходя из поставленных целей. Однако следует иметь в виду, что есть определенные формальные требования к процедуре ее проведения, причем соблюдению этих процедур придается особое значение, так как их нарушение может послужить основанием для работника, недовольного принятым в отношении него решением, оспаривать это решение.

Выработанная в стране методика аттестации и ее процедура характерны для предприятий с общественной формой собственности на средства производства.

Ответственность за своевременность ее проведения возлагается на администрацию, а

непосредственным исполнителем является кадровая служба (отдел кадров) при активном участии руководителей подразделений предприятия и профсоюзной организации.

Аттестация работников по своей сути и организационно не может не различаться на предприятиях (организациях, фирмах) различных форм собственности. В Германии, например, оценку проводит менеджер или же сам собственник фирмы. Вместе с тем функции аттестации не зависят от формы собственности предприятия. Это-контроль, стимулирование, улучшение подбора и расстановки кадров. Суть контрольной функции состоит в периодической проверке деловых и личных качеств работников на их соответствие занимаемой должности. Функция стимулирования нацелена на повышение заинтересованности работника в постоянном развитии своих деловых и личных качеств, улучшение результатов труда как условия успешного прохождения аттестации. Аттестация должна проводиться планомерно. Различают следующие ее виды: регулярная основная, развернутая (раз в 3 - 5 лет); регулярная промежуточная, упрощенная, ориентированная на оценку итогов текущей работы (для руководителей и специалистов 1 раз в год, а для некоторых категорий 2 раза в год и чаще); нерегулярная, вызванная чрезвычайными обстоятельствами (неожиданная вакансия, незапланированная возможность пойти на учебу), при введении новых условий оплаты труда. Например, при введении Единой тарифной сетки по решению правительства через аттестацию (т.е. через деловую оценку работника для присвоения ему квалификационного разряда) прошли все работники госбюджетных организаций и учреждений.

Проведение аттестации включает несколько этапов:

- 1) подготовительный;
- 2) подготовки пакета необходимых документов по аттестуемым работникам;
- 3) проведение самой аттестации;
- 4) использование результатов аттестации. На подготовительном этапе принимается решение о проведении аттестации, определяются сроки ее проведения, составляются списки работников, подлежащих аттестации, определяется количественный состав аттестационных комиссий. Всем этим документам придается юридическая сила: издается приказ по предприятию (организации) об аттестации работников с указанием сроков проведения, состава аттестационных комиссий и графика их работы. В приложении к приказу приводится положение об аттестации.

От аттестации освобождаются руководители и специалисты, проработавшие в данной должности менее года, беременные женщины, женщины, имеющие ребенка до года и др.

Субъект оценки - лицо, группа лиц, орган, которым predeterminedено право проводить оценку работников. Чаще всего в качестве субъекта оценки выступает аттестационная комиссия. Аттестационная комиссия возглавляется председателем, в ее состав входят члены комиссии и секретарь. В качестве членов комиссии привлекаются руководящие работники, ведущие специалисты различных структурных подразделений предприятия, представители общественности (профсоюза), эксперты - высококвалифицированные специалисты, уполномоченные для проведения оценки. В качестве экспертов могут выступать и работники данного подразделения, хорошо знающие аттестуемых. Состав аттестационной комиссии не более 5 - 6 человек.

Среди работников предприятия проводится разъяснительная работа о задачах аттестации, ознакомление с методикой ее проведения, порядком подготовки необходимых документов.

График проведения аттестации доводится до работников не менее чем за один месяц до начала аттестации, а материалы в комиссию должны представляться не менее чем за две недели до аттестации. Это чаще всего аттестационный лист и

отзыв-характеристика. Аттестационный лист содержит объективную информацию о работнике: образование, стаж работы по специальности, на предприятии, в должности и т.д. Данная информация готовится работниками кадровой службы.

Отзыв-характеристика отражает обобщенные результаты оценки деятельности работника, анкетного опроса о поведении работника в коллективе, оценка работника руководителем. Регулярное проведение экспертной оценки поведения аттестуемых возлагается на специалистов кадровой (социологической) службы. Ответственность за учет и оценку деятельности работника несет руководитель подразделения.

Отзыв-характеристика обсуждается на собрании коллектива. Работник должен быть ознакомлен с ней не менее чем за неделю до аттестации под роспись.

Отзыв-характеристика передается в кадровую службу или непосредственно в аттестационную комиссию. Аттестационная комиссия рассматривает представленные ей документы, заслушивает сообщение о работнике, о достигнутых успехах и недостатках, результатах текущих оценок и на основании этого, с учетом обсуждения в отсутствие аттестуемого открытым голосованием дает одну из следующих итоговых оценок:

- а) соответствует занимаемой должности;
- б) соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций аттестационной комиссии с повторной аттестацией через год;
- в) не соответствует занимаемой должности.

Работника знакомят с решением комиссии, указывая на сильные и слабые стороны его работы. Комиссия может дать рекомендации в отношении его продвижения (профессиональном росте) или о необходимости повышения квалификации.

Заседание аттестационной комиссии протоколируется.

Важно, чтобы аттестация работников проходила в доброжелательной обстановке, чтобы комиссия осознавала свою ответственность в обеспечении объективности оценки.

Эффективность аттестации возрастает, если с ней связаны определенные правовые последствия: поощрение, перевод на более высокую должность, увольнение и др.

Поэтому по итогам аттестации издается приказ, которым утверждаются ее результаты, решения об изменениях в расстановке кадров, о должностных окладах, зачислении перспективных работников в резерв на повышение, поощряются положительно аттестованные работники и т.д.

Результаты аттестации обсуждаются на производственных собраниях, совещаниях совместно с профсоюзной организацией, анализируются итоги аттестации, соблюдение порядка и условий ее проведения, принимаются решения по устранению выявленных недостатков.

ГЛАВА 12. СОЗДАНИЕ УСЛОВИЙ ДЛЯ ПОЛНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

12.1. Организация труда как условие повышения его эффективности

12.2. Обеспечение взаимодействия администрации и профсоюзов

12.3. Использование возможностей, заложенных в социальной политике предприятия

Высокое качество рабочей силы - лишь предпосылка к высокой эффективности производства. Для ее реализации необходимо, чтобы труд работника был хорошо организован, чтобы у него не было перерывов в работе по организационно-техническим причинам, чтобы поручаемая ему работа соответствовала профессиональной подготовке и уровню квалификации, чтобы работник не отвлекался на выполнение

несвойственных ему функций (работ), тем более не соответствующих уровню квалификации, чтобы ему были созданы нормальные санитарно-гигиенические условия труда, обеспечивающие и нормальный уровень интенсивности труда и т.д. Большую роль играет и социально-психологическая обстановка, способствующая взаимодействию исполнителей в процессе работы, появлению стимулов к высокопроизводительной и эффективной работе. Важным представляется также надлежащее выполнение работником своих производственных и служебных обязанностей, строгое соблюдение им дисциплины (трудовой, производственной, технологической), трудовая активность и творческая инициатива.

12.1. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА КАК УСЛОВИЕ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТИ

Организация труда - это система научно обоснованных мероприятий, направленных на обеспечение условий для оптимального функционирования рабочей силы в процессе производства, способствующих достижению наивысшей результативности трудовой деятельности, развитию производства интенсивным путем.

Суть организации труда, заключающаяся в установлении определенного порядка построения и осуществления трудового процесса, раскрывается через ее элементы. К элементам организации труда в коллективе относятся:

- * разделение и кооперация труда - обособление видов трудовой деятельности и система производственных взаимосвязей работников;
- * рациональные приемы и методы труда, благодаря которым обеспечивается наиболее экономное выполнение операций (с позиции затрат времени и усилий работника);
- * организация рабочего места, т.е. оснащение его необходимыми средствами производства и их рациональное размещение на площади (планировка);
- * организация обслуживания рабочего места - виды обслуживания, формы его предоставления, выбор исполнителя.

В широком смысле содержание организации труда включает также нормирование труда, создание благоприятных условий труда, воспитание у работника дисциплины труда, трудовой активности и творческой инициативы и др.

Трудовой процесс протекает на конкретном рабочем месте в определенном социальном окружении. Причем влияние окружающей среды во многом зависит от характера самого производственного процесса - от наличия непосредственных трудовых связей и трудового взаимодействия работников. Кооперация труда, как взаимодействие частичных трудовых процессов, может иметь различную степень жесткости - от индивидуальной работы до потока и конвейера, где бесперебойность производственного процесса определяется степенью взаимосвязи работников во времени и в пространстве. На использование трудового потенциала работника оказывают влияние и социально-психологические условия:

социально-демографическая структура коллектива, совокупность интересов, ценностных ориентации работников, стиль руководства и др. Все они формируют психологический климат в коллективе, его стабильность, сплоченность, дисциплину труда, уровень творческой активности.

Через организацию труда реализуется идея гуманизации труда - обеспечение наиболее полного приспособления материально-технической базы производства к человеку, высокое содержание труда, соответствие его квалификации, изменения в карьере, активное участие работников в решении производственных задач. Классические программы гуманизации труда включают такой элемент, как обогащение содержания труда путем совмещения функций работников основного и вспомогательного производства, контроля за качеством продукции и некоторых организационных функций, группировки нескольких разнородных кратковременных операций. Объектом управленческого воздействия в данном случае служит разделение труда и его

кооперация. Разделение труда формирует содержание труда работника. В свою очередь содержание труда должно соответствовать уровню квалификации, образования работника, т.е. его трудовому потенциалу. Различаются такие виды разделения труда, как технологическое, функциональное, квалификационное.

Известно, что поручаемая рабочему слишком упрощенная операция, состоящая из нескольких простейших приемов, воспринимается им как малосодержательная. Если ее длительность не превышает 30 с, такая работа относится к категории монотонного труда. Чтобы обогатить содержание труда за счет более сложных элементов, необходимо разделение труда по комплексу операций. Чередование работы на различных рабочих местах позволяет не только повысить гибкость производства, обеспечить бесперебойность хода производственного процесса, но и избежать утомительного, монотонного труда.

Благоприятно сказывается на производственных результатах и значительно повышает качество трудовой жизни, принося дополнительный экономический и социальный эффект, использование коллективных форм организации труда и демократизация управления.

Важным направлением работ по созданию возможностей для реализации трудового потенциала является улучшение условий труда. Так, примерно 20% работающих занято на рабочих местах, не отвечающих требованиям безопасности. Вместо того, чтобы улучшать условия труда, создавать благоприятную среду, предприятия тратят средства (причем в 2 раза больше) на компенсацию работнику за производственный риск (введение сокращенного рабочего времени, повышение тарифных ставок, предоставление бесплатного лечебного питания, досрочный выход на пенсию и т.д.) [1].

Большое значение для использования трудового потенциала имеет установление норм времени на выполнение работы. Нормирование труда не только обеспечивает экономию затрат труда как составной части производственных издержек, но и способствует более высокому уровню управления производством. На базе норм затрат труда строятся планирование, организация производства и управления, обеспечиваются мотивация труда, функция учета затрат живого труда, контроль за загрузкой персонала.

Более того, совершенство организации даже повременной оплаты труда связано с контролем выполнения работником Установленных ему объемов работ, выработки определенного объема продукции нужного качества. При заключении подрядных Договоров, контрактов принимается во внимание выработка, производительность и интенсивность труда.

Нормирование труда играет важную роль в разработке стимулирования работника на достижение тех или иных количественных или качественных результатов. Именно превышение нормы является основанием для выплаты премии, ибо премия представляет собой дополнительную оплату за дополнительный труд.

В организации труда находят применение специальные нормативные документы, содержащие описание всех видов операций, наиболее рациональные методы их выполнения (трудовой процесс) с указанием затрат времени на операцию. В этом отношении большое значение имеет проектирование организации труда, выбор наиболее рационального ее варианта, выбор метода труда, разработка в соответствии с запроектированными организационно-техническими условиями норм затрат времени на выполнение работы.

Однако регламентация труда в рамках его организации не должна быть чрезмерной, сдерживающей инициативу работника, его возможности в повышении выработки и, следовательно, заработной платы.

В условиях перехода к рыночной экономике повышению уровня мотивации к труду способствуют самоорганизация и самонормирование труда как проявление полной

экономической и организационной свободы хозяйственной деятельности. Но это не означает, что работник будет тратить на работу столько времени, сколько захочет. Самоорганизация и самонормирование труда предполагают комплексное обоснование как затрат, так и результатов труда, для чего необходимо правильно использовать не только методы нормирования труда, но и способы ценообразования на продукцию. Успех будет сопутствовать тем предприятиям, которые производят качественную продукцию с минимальными затратами труда и низкими ценами.

Большой ошибкой является отказ от организации и нормирования труда как важной задачи специальных функциональных подразделений в структуре управления предприятием, ибо "самоорганизация" труда ведет к стихийности в организации производства. Более того, в условиях рынка выбор вариантов производства упрощается, когда известна точная трудоемкость и станкоемкость различных вариантов и полная стоимость одного часа работы человека (с учетом всех затрат предприятия на рабочую силу) и действующего оборудования. Именно поэтому центр тяжести в организации и нормировании труда переносится в настоящее время с государственного уровня на уровень предприятия, что повышает его ответственность.

Учитывая важность нормирования труда, многие предприятия создают свою собственную нормативную базу, в том числе и с использованием микроэлементных нормативов, автоматизированных систем проектирования трудовых процессов и их нормирования.

Однако, как это не кажется странным, в развитых зарубежных странах важная роль отводится формированию государственной системы нормирования, основными пользователями которой являются крупные корпорации, в частности, выполняющие государственные заказы, что обеспечивает существенную экономию средств предприятия на формирование собственной нормативной базы.

Мелкие и средние предприятия прибегают к услугам специализированных центров, представляющих им соответствующую помощь по организации оплаты труда, системы материального стимулирования, организации труда и управления, по сокращению затрат труда и издержек.

Реализация трудового потенциала работника связана и с утверждением в трудовом коллективе благоприятной психологической обстановки. Задействование социально-психологических факторов, уменьшение возможности конфликтов, улучшение координации между сотрудниками предприятия, правильное распределение служебных обязанностей, четкая система продвижения по службе, утверждение духа взаимопомощи и поддержки, совершенствование отношения между руководителями и подчиненными - все это способствует росту производительности труда.

Работодатели в целях повышения эффективности производства интенсивно ведут поиск различных форм активизации трудовой активности работников, в том числе за счет участия работников в прибыли предприятия, вовлечения их в коллективные трудовые соглашения.

12.2. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ АДМИНИСТРАЦИИ И ПРОФСОЮЗОВ

Взаимодействие между администрацией (советом акционеров, советом предприятия), с одной стороны, и профсоюзами как выразителем интересов работников - с другой, обеспечение между ними партнерских отношений давно рассматривались в качестве основы достижения более высокого уровня трудовых отношений и, следовательно, движущей силы развития предприятия (организации). По этой причине в развитых странах еще с 60-х годов разрабатывались рекомендации по обеспечению партнерских отношений между администрацией и работниками (профсоюзами), различные модели гашения конфликтов между ними.

В ходе коллективных переговоров вырабатываются практические решения, в которых

задачи конкурентоспособности предприятия рассматриваются с учетом основных интересов трудящихся. Предметом переговоров чаще всего становятся заработная плата, регулирование уровня тарифных ставок (повышение, понижение или замораживание). Причем такого рода тарифные соглашения могут выходить за рамки предприятия и касаться регулирования отраслевых различий в заработной плате на уровне региона. В этом случае заключаются трехсторонние соглашения: между правительством (администрацией) региона, организационной структурой, объединяющей предпринимателей или работодателей (соответствующий союз), и профсоюзными органами.

Колебания спроса обуславливают необходимость введения гибких графиков работы, предусматривающих сменную работу, работу в выходные дни, различные варианты длительности рабочего времени по периодам года, начала и окончания рабочего дня, начала и длительности обеденного перерыва. Переговоры по этим вопросам проводятся на уровне как предприятия, так и структурных подразделений, но обязательно с учетом применяемой техники, технологии, особенностей производства. Однако то, что выгодно администрации, не всегда приемлемо для работников, и наоборот. Особенно часто это касается введения гибкого рабочего времени - одного из требований, важного для работника, но создающего существенные трудности для обеспечения нормальной работы предприятия. Особенно тщательного обсуждения требуют вопросы согласования длительности рабочего времени в отдельные периоды года в увязке с уровнем оплаты труда - дневной, недельной или же годовой.

При внедрении новых технологий предметом договора между администрацией и профсоюзом может быть соблюдение администрацией требований в отношении своевременной информации и консультирования работников о мерах, касающихся нейтрализации неблагоприятных социальных последствий, установления социальных льгот и гарантий. В этом отношении коллективные договоры рассматриваются как инструмент реализации социальной политики предприятия.

Составной частью договорных отношений выступают вопросы, касающиеся улучшения условий труда и быта работников, трудовой дисциплины, путей повышения производительности труда, условий найма (перечень должностей, наем на которые должен проводиться с участием профсоюза, длительность испытательного срока, наем работников на временную работу, возможность разрыва контракта по найму, массовые увольнения работников и т.п.), охраны труда, дополнительного социального страхования и медицинского обслуживания, культурных мероприятий, развития спорта и др.

Коллективные договорные отношения носят многоуровневый характер. Так, установление договорных отношений может быть между правительством и центральными профсоюзными органами, администрацией предприятия и территориальными профсоюзными органами, администрацией предприятия и профкомом (завкомом), администрацией предприятия и работником.

Прослеживается тенденция переноса центра переговорного процесса с высшего уровня (правительство и центральные профсоюзные органы) на уровень отрасли. Отраслевые соглашения дополняются и конкретизируются в ходе переговоров на уровне предприятия. Дело в том, что проблемы структурной адаптации (защита занятости, повышение производительности труда, введение новых технологий и др.) чаще всего решаются именно на этом уровне. Кроме того, многие предприниматели убеждены, что в организации производства нужна большая гибкость и что такая организация невозможна без переговоров администрации предприятия с работниками.

Система трудовых отношений на основе постоянного, конструктивного диалога между заинтересованными сторонами позволяет избежать конфронтации и взаимного недоверия, ибо в ходе коллективных переговоров каждая из сторон идет на уступки друг

другу. Форма такого социального диалога может быть различной: от консультирования до принятия совместных решений.

Как показывает опыт, технология установления партнерских отношений между администрацией и трудящимися выглядит следующим образом:

- установление наилучшей формы отношений;
- прекращение конфронтации;
- выявление барьеров на пути установления отношений;
- выявление интересов каждой из сторон;
- выработка совместных действий;
- разработка стратегии их реализации, установление коммуникаций;
- пересмотр сложившихся отношений по мере изменений окружающей среды.

Переход к рыночным отношениям выдвигает новые проблемы и перед обеспечением социального партнерства. Так, из-за большей разнородности рабочей силы (сегментация на внутривзаводском рынке труда, появление ядра и периферийной рабочей силы) перед профсоюзами встает вопрос: как может различаться отношение к разным категориям трудящихся, чтобы при этом не создавались социально нетерпимые ситуации. Возникают новые отношения с такими управленческими структурами, как совет предприятия, совет акционеров. С введением контрактной системы найма усиливается роль переговорного процесса между администрацией и конкретным работником.

Участие трудящихся в делах предприятия, в том числе и в финансовых вопросах, способствует не только повышению мотивации, но и повышению благосостояния работников, улучшению их отношений с руководством предприятия, поскольку это одно из условий для снижения отчуждения работников и для развития демократических отношений, социальной стабильности в обществе. Вместе с тем исследования показывают, что отношения партнерства не всегда содействуют повышению производительности труда. По-видимому, гармония между социальными целями и изменением некоторых экономических показателей трудно достижима. Этот момент следует учитывать, хотя с социальной точки зрения развитие партнерских отношений весьма перспективно.

Формы сотрудничества администрации и трудящихся не ограничиваются только заключением коллективных договоров. К ним следует также отнести участие работников в принятии решений, в кружках качества, играющих большую роль в повышении качества продукции и производительности труда, внедрении новых технологий, в совершенствовании организации труда, постоянные консультации с профсоюзами, с рабочим советом предприятия.

12.3. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ, ЗАЛОЖЕННЫХ В СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

В формировании мотивации работников, повышении его самоотдачи в производственной деятельности особое место отводится социальной политике предприятия. На предприятии реализуются льготы и гарантии в рамках социальной защиты работников (социальное страхование по старости, на случай болезни, в случае безработицы и т.д.), установленные на вышестоящем уровне. Кроме того, предприятия предоставляют своим работникам и членам их семей дополнительные льготы за счет выделенных на эти цели средств, заработанных коллективом предприятия.

Инициатором предоставления дополнительных льгот и услуг социального характера сверх обязательных выплат выступает либо сама администрация, демонстрируя добровольное воплощение в Жизнь социальной кадровой политики, либо это может быть Результат тарифных соглашений между администрацией и профсоюзом (или советом трудового коллектива) как защитником интересов работников предприятия.

"Добровольно" предоставляемые работникам льготы и услуги по внутреннему договору становятся для администрации столь же обязательными, как и предоставляемые в соответствии с трудовым законодательством.

Итак, социальная политика предприятия как составная часть менеджмента представляет собой цели и мероприятия, связанные с предоставлением своим работникам дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера.

Чем больше таких льгот и услуг, чем их сумма выше установленного законом размера, тем привлекательнее выглядит работа на таком предприятии, тем с меньшей охотой работник захочет терять эти льготы при увольнении. Независимо от того, являются ли услуги социального характера на предприятии жизненно необходимыми (обеспечение существования) или предлагаются только в интересах привлечения квалифицированного персонала (рынок рабочей силы), они создают заинтересованность работников в экономической деятельности предприятия (организации).

Следовательно, социальное обеспечение работников, развитие их личностных качеств, сохранение здоровья является условием успеха предприятия (организации, фирмы).

Таким образом, социально ориентированная кадровая политика предприятия и связанные с ней социальные услуги должны способствовать тому, чтобы:

- работник отождествлял себя со своим предприятием;
- желания работников соответствовали целям предприятия;
- росли производительность труда и готовность работников к работе;
- работники были социально защищены, предоставляемые в законном порядке или же по тарифному соглашению социальные услуги при необходимости дополнялись;
- поощрялась собственная инициатива работника при решении его проблем;
- улучшалась атмосфера на предприятии, формировался благоприятный социально-психологический климат;
- у работников и у общественности создавалось положительное представление о предприятии.

Социальная политика предприятия должна быть:

- защитной, реализуемой через систему льгот и гарантий, предоставляемых государством, а также самим предприятием;
- воспроизводственной, реализуемой через организацию оплаты труда и ее регулирование с целью обеспечения воспроизводства рабочей силы;
- стабилизирующей, реализуемой через согласование интересов социальных субъектов (работник, работодатель, государство).

Как инструмент мотивации работников, она предусматривает принятие решений, касающихся:

- выбора приоритетов в направленности самой социальной политики (социальная защита, социальное или медицинское страхование, льготы за работу в неблагоприятных условиях труда как форма привлечения и закрепления рабочей силы на тех или иных участках работы и т.д.);
- выбора форм предоставления льгот, услуг, выплат и самих их видов;
- оценки величины возможных выплат исходя из доставленных задач и финансовых возможностей;
- избирательности в предоставлении льгот и услуг, дифференциации размеров выплат по категориям персонала в зависимости от решаемых с ее помощью задач.

Исходя из зарубежного и отечественного опыта, составим укрупненный перечень выплат, льгот и услуг социального характера, предоставляемых в различных формах: а) денежной: .

- выплаты предприятия на приобретение собственности и имущества (например, приобретение акций предприятия по сниженной цене);

- оплачиваемое освобождение от работы (при вступлении в брак, тяжелой болезни членов семьи, смерти родителей и т.п.);
 - дополнительные отпускные деньги;
 - компенсация укороченного рабочего дня пожилых работников;
 - дотации и пособия по нетрудоспособности, выплачиваемые больничной кассой;
 - денежное вознаграждение, предоставляемое в связи с личными торжествами или праздниками, рождественское вознаграждение (денежные суммы или подарки);
 - предоставление в пользование служебного автомобиля
 - оплата переезда при переводе работника в другое структурное подразделение и др.;
 - б) в форме обеспечения работника в старости (в дополнение к государственной пенсии и частным страховкам работника):
 - дополнительное пенсионное обеспечение в рамках фирмы (предприятия);
 - единовременное вознаграждение пенсионеров со стороны фирмы (предприятия);
 - в) в форме пользования социальными учреждениями предприятия:
 - льготы в пользовании столовыми;
 - пониженная квартплата в служебном жилье;
 - ссуда под строительство жилья под особо низкие проценты; - пользование домами отдыха, санаториями;
 - предоставление на льготных условиях мест в детских дошкольных учреждениях и др.
- Социальная политика является составной частью механизма совершенствования качества рабочей силы и условий ее эффективной реализации. Объектом воздействия социальной политики являются не только занятые работники предприятия, но в определенной мере и бывшие работники предприятия, в том числе вышедшие на пенсию.

К факторам, оказывающим влияние на величину выплат, относятся размер предприятия, его отраслевая принадлежность, финансово-экономическое положение, степень влияния профсоюзов, форма собственности и др.

Направленность социальной политики и структура расходов в разных странах и на разных предприятиях различны. В Германии, например, основную долю в добровольных социальных расходах предприятия составляют расходы по обеспечению работника в старости - 51,8%, денежные пособия - 25,5, на обучение и повышение квалификации - 11, на социальные службы - 9, на прочие расходы - 2,7% [2].

Сами по себе" расходы могут быть достаточно высокими. Как показало обследование 1,5 тыс. предприятий в США, доля дополнительных выплат и льгот в общих издержках на рабочую силу на разных предприятиях составляет от 18 до 65%. Средняя доля выплат и льгот в общих издержках на рабочую силу в середине 80-х годов увеличилась с 31 в 1971 г. до 38% [3].

Предприятия предоставляют своим работникам возможность выбора льгот и услуг по своему усмотрению на определенную сумму из своеобразного "меню": заработной платы, пенсий от фирм, страхование жизни, других льгот, выбор времени работы, отпуска и т.д. и их комбинации.

Некоторые зарубежные фирмы используют дополнительные выплаты к заработной плате для стимулирования заинтересованности работника в укреплении здоровья. Это выплаты в виде денежного вознаграждения за отказ от курения, выплаты лицам, не проболевшим ни одного рабочего дня в течение года, выплаты работникам предприятия, постоянно занимающимся спортом. Все средства выплачиваются в конце года и весьма значительны.

Такие дополнительные льготы, выплаты и гарантии, несомненно, увеличивают расходы предприятия на рабочую силу, удорожая стоимость единицы труда. Однако очевидны и положительные стороны социальной политики (повышение мотивации, стабилизация коллектива и др.). Таким образом, социальная политика, реализуемая на предприятии,

выгодна и для работников, и для администрации.

ГЛАВА 13. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ

13.1. Издержки на рабочую силу и их характеристика

13.2. Эффект от управления персоналом

13.3. Основные подходы к оценке эффективности управления персоналом

13.4. Окупаемость затрат на рабочую силу

В своей работе с кадрами руководство предприятия ориентируется в первую очередь на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат и организационных усилий. Такая постановка вопроса для предприятия, функционирующего в условиях самофинансирования, представляется вполне оправданной.

Поэтому теория и методология управления персоналом должна уделять большое внимание проблеме оценки эффективности управления персоналом, имеющей важное теоретическое и практическое значение.

Эффективность означает результативность. Экономическая эффективность - это получение больших результатов при тех же затратах или снижение затрат при получении того же результата. Следовательно, обращаясь к проблеме эффективности управления персоналом, необходимо прежде всего выяснить, что представляют собой затраты и что следует понимать под экономическим эффектом.

13.1. ИЗДЕРЖКИ НА РАБОЧУЮ СИЛУ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКА

Для процесса производства каждому предприятию необходимы материальные и трудовые ресурсы. Ресурсы иначе называются авансированными затратами, т.е. затратами, произведенными до осуществления самого процесса производства.

Понятие "трудовые ресурсы", хотя и содержит термин "ресурсы", фактически имеет совершенно иной смысл. "Ресурсы" здесь идентичны понятию "трудовой потенциал", характеризующий возможности участия человека в общественном производстве.

Причем ресурс квалификационных возможностей работника может возрастать благодаря осуществлению целенаправленных мероприятий по их наращиванию, а иногда недоиспользуется по разным причинам производственного и личного характера (поручение работнику работ меньшей сложности, чем его квалификационный разряд, использование не по профессии, на устаревшем оборудовании и т.п.).

Общий объем материальных ресурсов (основные фонды и оборотные средства) может быть представлен в денежном выражении.

Предпринимаются попытки и к трудовым ресурсам подойти с тех же позиций, т.е. как к авансированным затратам, выраженным в стоимостной форме. Это значит, что необходимо оценить стоимость нанятой предприятием рабочей силы. Стоимость труда, согласно рекомендациям Международной конференции статистиков по труду [1], включает оплату производственной работы, выплаты, касающиеся неотработанного оплачиваемого времени, премии и денежные вознаграждения, стоимость пищи и другие выплаты в натуральной форме, стоимость предоставления жилья рабочим, оплачиваемого работодателем, расходы работодателей на социальное обеспечение, стоимость профессионального обучения, культурно-бытовых условий и смешанные статьи, такие как транспорт для работающих, рабочая одежда, восстановление здоровья, вместе с налогами (рассматриваемыми как стоимость труда). Перечень расходов дан в приложении. Стоимость будет возрастать за счет привлечения новых работников, имеющих более высокую квалификацию, за счет дополнительных затрат собственных средств на переподготовку кадров, сохранение здоровья, организацию

отдыха и т.д. Ресурсный подход к работнику нашел свое отражение в концепции "человеческого капитала", отчасти реализованной в некоторых развитых зарубежных странах. В соответствии с ней "инвестиции в человеческий капитал - это любое действие, которое повышает квалификацию и способность, или, другими словами, производительность труда рабочих. Подобно затратам предпринимателей на станки и оборудование, затраты, которые способствуют повышению чьей-либо производительности, можно рассматривать как инвестиции, ибо текущие расходы, или издержки, осуществляются с тем расчетом, что эти затраты будут многократно компенсированы возросшим потоком доходов в будущем" [2].

Вопросу оценки затрат на рабочую силу, их эффективности в отечественной специальной литературе уделяется пока мало внимания. Приводится лишь укрупненный перечень затрат, связанных с воспроизводством рабочей силы [3], а также перечень затрат на рабочую силу, используемый при расчете экономической эффективности общественного производства в соответствии с ресурсным подходом (наряду со стоимостью основных производственных фондов и стоимостью материальных оборотных фондов) [4]. Так, при оценке ресурсов рабочей силы на уровне народного хозяйства страны в условном денежном измерении рекомендуется учитывать следующие расходы: фонд заработной платы рабочих и служащих, фонд оплаты труда колхозников деньгами и натурой, расходы из общественных фондов потребления на общеобразовательное и политическое развитие (включая выплаты стипендий), расходы из общественных фондов потребления и из прибыли предприятий на приобретение и повышение профессиональной квалификации, расходы из общественных фондов потребления на выплаты во время болезни, отпусков по беременности и родам, пособий многодетным и одиноким матерям, выплаты и льготы из поощрительных фондов предприятия, не учтенные в фонде заработной платы и увеличивающие доход работников, расходы, связанные с организованным перемещением работников к местам их постоянного занятия (оплата проезда на транспорте, подъемные, суточные и др.). Применение ресурсного подхода на уровне предприятия сталкивается с рядом методических трудностей, связанных прежде всего с характеристикой стоимости рабочей силы. Даже за рубежом ресурсный подход реализуется в усеченном виде, так как при этом характеризуется не стоимость рабочей силы, а сумма средств, показывающая, во что обходится предприятию конкретный работник. Такой персонифицированный учет отражает затраты на приобретение работника", оформление его на работу, подготовку к участию в производственном процессе, текущие затраты на содержание и т.д.

Как известно, потребление ресурсов в процессе производства представляет собой текущие затраты. Так, потребление основных фондов происходит путем их постепенного снашивания; текущие затраты основных фондов выражаются в форме амортизационных отчислений, списываемых на себестоимость продукции, эти затраты за тот или иной период времени (месяц, квартал, год) представляют только часть стоимости основных фондов.

По-особому подходят к характеристике потребления ресурсов труда на предприятии. Поскольку потребление рабочей силы есть сам труд, выраженный затратами времени (в человеко-часах, человеко-днях), а затраты живого труда имеют денежное выражение в форме заработной платы, их объединяют с материальными затратами и получают общую сумму затрат на производство и реализацию продукции (ее себестоимость). Таким образом, затраты на рабочую силу предстают не частью авансированных затрат (ресурса), четко выраженных количественно, а как фактические затраты предприятия на заработную плату (с начислениями на нее) в текущем периоде. Кроме них в стоимостной форме учитываются и некоторые другие затраты, связанные с функционированием рабочей силы.

Хотя по своей сути инвестиции в рабочую силу в значительной мере напоминают капиталовложения (вложения в человеческий капитал, отдача от которого будет ощущаться на протяжении многих лет в виде более высокого дохода от квалифицированного труда), фактически же к ним относятся как к текущим затратам, которые сразу и полностью относятся на себестоимость продукции текущего года. В литературе ставится вопрос о целесообразности отказа от сложившейся практики и формировании специализированного амортизационного фонда, средства которого должны стать постоянным источником финансирования развития рабочей силы в связи с устареванием знаний, необходимости повышения квалификации, переподготовки кадров [5]. Действительно, в отношении к рабочей силе как к ресурсу (к затратам как к инвестициям в человеческий капитал) имеется много общего с основными фондами (со всеми оговорками относительно правомерности по нравственно-этическим соображениям такого рода аналогии).

У работника имеется свой, в зависимости от возраста, определенный период трудоспособности до выхода на пенсию (у оборудования - до физического износа). Работник нуждается в своего рода "ремонте" - медицинской помощи при производственных травмах и заболевании. Работник подвержен "моральному износу" - устаревание знаний и необходимость их обновления через повышение квалификации, переподготовку. Модернизация оборудования позволяет ему оставаться в качестве достаточно производительного средства еще сравнительно длительный период времени. То же самое можно сказать и в отношении работника, прошедшего переподготовку, повысившего квалификацию. Так что средства, пошедшие на эти цели, будут реализовываться и приносить отдачу еще в течение нескольких лет. И если об эффективности произведенных затрат с позиции данного года складывается отрицательное мнение, то с учетом всего периода отдачи от них затраты могут оказаться вполне эффективными. Именно с учетом этого обстоятельства и ставится вопрос о необходимости формирования амортизационных отчислений как источника средств на обновление и развитие кадров.

Известно, что конкурентоспособность предприятия во многом зависит от занятого на нем персонала. Хорошо подготовленный, обученный персонал, с высоким уровнем мотивации на качественную работу представляет не меньшее, а то и большее богатство, чем новейшее оборудование и передовая технология. "Конкуренция и острая необходимость ускорять технологические инновации и изменения толкают фирмы на повышение качества рабочей силы. Они не могут позволить себе ждать, пока профессиональные школы и институты обеспечат их необходимой квалифицированной рабочей силой. Фирмы вынуждены вторгаться в рынок труда, готовить себе квалифицированные кадры сами" [6].

К сожалению, отечественные предприятия вкладывают в развитие рабочей силы значительно меньше средств, чем в ведущих капиталистических странах. Так, например, доля расходов на образование из госбюджета составляет в США и ФРГ более 12%.

% Японии - 10,8%. Бизнес США расходует на подготовку персонала более 238 млрд долл. в год, а общие затраты на общественное образование составляют 310 млрд долл., что больше расходов на оборону [7]. На каждый доллар, вложенный в развитие средств производства, в США приходится 85 центов, вложенных в развитие рабочей силы. У нас в стране на каждый рубль, вложенный в развитие средств производства, приходится 15 коп., вложенных в развитие рабочей силы, или в 5,6 раза меньше, чем в США [8].

Между тем, как показали исследования Института организации производства г. Атланта (штат Джорджия), повышение качества продукции и производительности труда в экономике США в 90-е годы будет обусловлено в 46,5% случаев вложением в

человеческий фактор, в 35,9% случаев путем создания различных видов интегрированных производственных систем и в 17,7% случаев благодаря использованию передовых технологий [9].

Отсутствие у предприятия интереса к вложению средств в рабочую силу в условиях планового ведения хозяйства определялось тем, что большая часть затрат на образование и подготовку квалифицированной рабочей силы брало на себя государство. Поэтому не было и необходимости в ведении учета и анализа издержек, связанных с содержанием рабочей силы. Не подталкивали к анализу затрат и задачи совершенствования оплаты труда (прежде всего необходимость увязки уровня заработной платы со стоимостью воспроизводства рабочей силы), поскольку организация заработной платы жестко регламентировалась государством через тарифную систему (уровни тарифных ставок, различия в оплате труда в зависимости от квалификации работника, условий и интенсивности труда).

Управление персоналом на предприятии, работающем в условиях самофинансирования, ставит задачу конкретизации затрат на рабочую силу, учета и анализа всех издержек, связанных с ее функционированием.

КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАТРАТ ПРЕДПРИЯТИЯ НА РАБОЧУЮ СИЛУ

Издержки, связанные с формированием, развитием и использованием трудового потенциала, весьма многообразны. Классификация их позволила бы рассматривать конкретные затраты под различным углом зрения, понять роль каждого их вида. Тогда управление персоналом приобретет более целенаправленный характер.

В качестве классификационных признаков принимаются:

- * фазы процесса воспроизводства;
- * уровень подхода;
- * целевое назначение;
- * источники финансирования;
- * характер затрат;
- * время возмещения.

Такая классификация представлена на схеме 13.1.

В соответствии с классификацией по фазам процесса воспроизводства, затраты относят к формированию ("производству") квалифицированной рабочей силы, ее перераспределению и использованию.

Если статьи затрат на производство рабочей силы не вызывают затруднений в своей расшифровке, то последующие две требуют определенных разъяснений. Фаза распределения рабочей силы на уровне предприятия реализуется в ограниченных масштабах и связана с возможными перемещениями собственных работников в порядке перевода в другие структурные подразделения, находящиеся в других регионах, с затратами на привлечение рабочей силы со стороны (затраты на проезд, подъемные и суточные для молодых специалистов и других работников и т.п.).

Что касается расходов на рабочую силу на стадии потребления, то здесь следует выделить фонд заработной платы (ФЗП), а также выплаты и льготы из поощрительных фондов предприятия, не учитываемые в ФЗП, но увеличивающие доход работников.

Сюда относятся также затраты, связанные с поддержанием рабочей силы в состоянии дееспособности (на медицинское обслуживание, технику безопасности, социально-бытовое обслуживание и т.п.), а также на социальную защиту и социальное страхование.

Спорным, однако, остается вопрос об отнесении к затратам на рабочую силу расходов на создание условий для высокопроизводительного труда, на мероприятия технического и

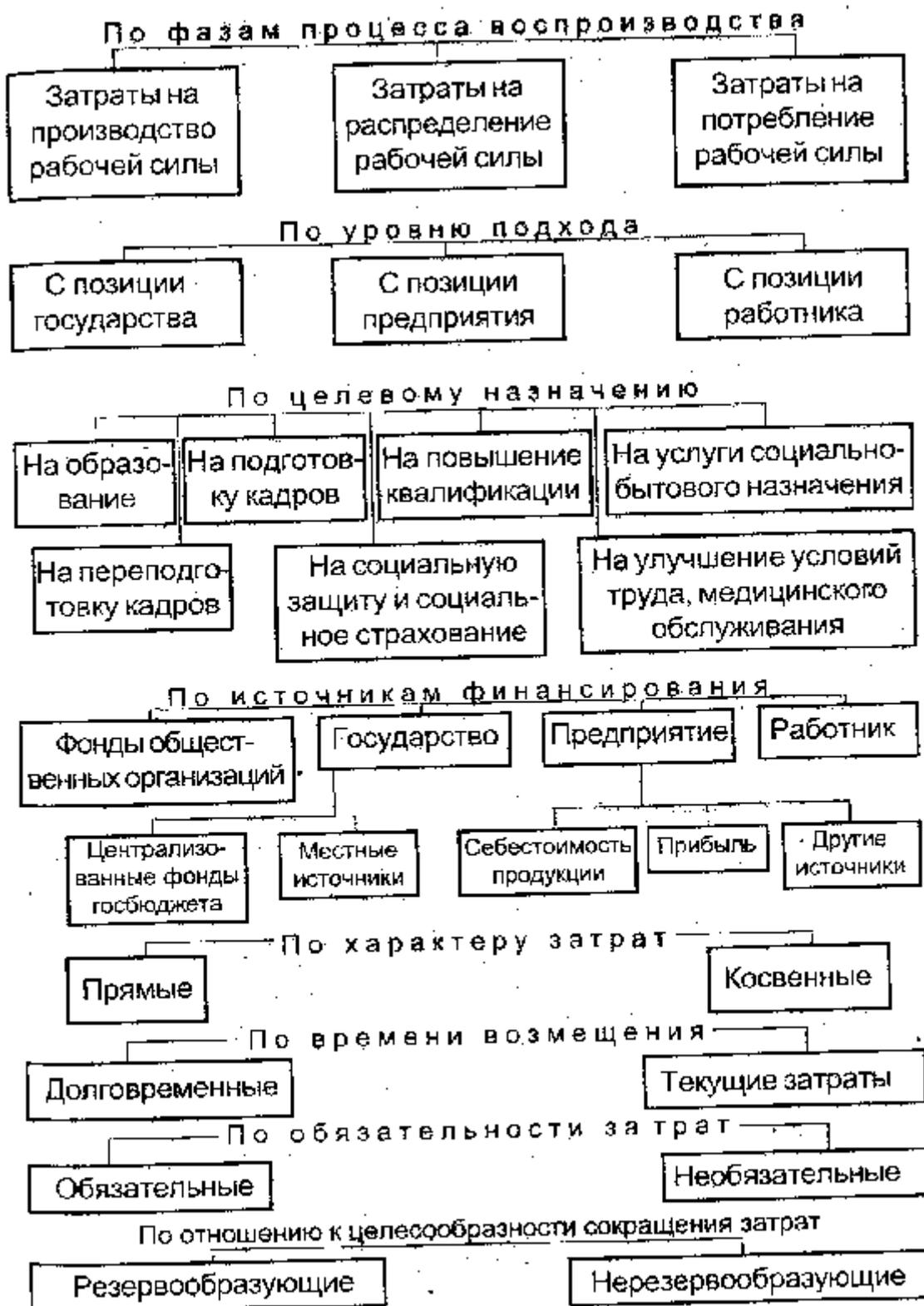


Схема 13.1. Классификация затрат предприятия на рабочую силу

организационного характера (затраты на организацию рабочих мест, их оснащение, организацию качественного обслуживания и т.д.). Дело в том, что, как уже отмечалось, к затратам на рабочую силу относятся лишь затраты, имеющие непосредственное отношение к человеку, направленные на увеличение его способности к труду, на повышение производительности за счет квалификации, развития способности, мотивации и т.п.

Следует иметь в виду, что отнесение затрат к той или иной фазе воспроизводства

рабочей силы имеет больше теоретическое значение. На практике эти три фазы тесно связаны и затраты, осуществленные на одной из них, прямо или косвенно (через другие) благоприятно скажутся на конечном результате - трудовом потенциале предприятия. Как отмечается в литературе, "воздействие фазы использования рабочей силы на остальные элементы воспроизводственного цикла, в частности на процессы, связанные с фазой производства рабочей силы, явно выходят за рамки обычного "обратного воздействия" вторичного явления на первичное (как это имеет место в воспроизводстве продукции) и является подчас определяющим" [10].

Через рациональное потребление рабочей силы можно рассчитывать на получение прибыли, являющейся одним из источников средств на дальнейшее развитие рабочей силы как в качественном, так и в количественном отношении.

Аналитические расчеты затрат на рабочую силу на уровне предприятия в условиях действующей системы учета - дело весьма трудоемкое. Перечень затрат, включаемых в себестоимость [11], позволяет конкретизировать группы затрат, имеющих ту или иную целевую направленность, и получить четкую картину в отношении источников финансирования. Вместе с тем формы бухгалтерской отчетности [12] не содержат обобщенных показателей затрат на рабочую силу, в связи с чем необходима работа с документами первичного учета.

Выбор источника финансирования для предприятия имеет большое значение.

Включение затрат на рабочую силу в себестоимость гарантирует их возвращение после реализации продукции. Финансирование из прибыли, особенно в настоящее время, весьма проблематично, так как вызовет сокращение средств на оплату труда и поставит предприятие, перед жесткой дилеммой: или заработная плата работникам предприятия сейчас или увеличение дохода от более квалифицированной рабочей силы в будущем, если потратить часть прибыли на подготовку кадров и повышение квалификации.

При делении затрат на рабочую силу на обязательные и необязательные для целей анализа кадровой политики предприятия особый интерес представляют последние, ибо через их регулирование предприятие в соответствии со своими целями может оказывать воздействие на поведение работников, обеспечивая увеличение производственного результата.

Классификация по признаку возможности и целесообразности сокращения затрат (на резервообразующие и нерезервообразующие) выявляет проблему, суть которой заключается в следующем. Как и другие виды производственных издержек, затраты на рабочую силу являются составной частью себестоимости продукции. А сокращение себестоимости выступает важным фактором увеличения прибыли. Отсюда напрашивается вывод, что, обеспечивая систематическую экономию средств на рабочую силу, предприятие тем самым добивается увеличения прибыли. Однако при этом не учитывается, что многие затраты на рабочую силу, по своей сути являющиеся капиталовложениями, будут приносить отдачу на протяжении длительного периода и их сокращение приведет к негативным последствиям, ущерб от которых превысит сами затраты.

Формирование на предприятии специального амортизационного фонда позволило бы разрешить эту проблему.

Кроме издержек предприятия на рабочую силу, приведенных в приложении, управление персоналом связано с издержками содержания самой кадровой службы, реализацией ею функции управления.

Поскольку работники службы являются частью коллектива предприятия, то в общих затратах учтены и затраты, которые касаются непосредственно их. К ним следует добавить лишь материальные затраты и эксплуатационные расходы на содержание кадровой службы (как часть общезаводских расходов) или, если потребуются анализ

эффективности работы кадровой службы, к материальным и эксплуатационным расходам на ее содержание добавить часть общих затрат на рабочую силу приходящуюся на работников кадровой службы.

13.2. ЭФФЕКТ ОТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Кроме издержек (затрат) на рабочую силу при оценке экономической эффективности управления персоналом используется показатель эффекта от этой деятельности. Развитие трудового потенциала коллектива предприятия (как, впрочем, и отдельного работника), как следствие принятых управленческих решений, служит предпосылкой получения дополнительного результата от производственной деятельности. Этот дополнительный результат и является источником эффекта, который может принимать различную форму и оцениваться различными показателями. Так, эффект может найти свое выражение в виде:

- увеличения выпуска продукции вследствие роста производительности труда, повышения ее качества, сортности (здесь мы имеем дело с прямыми количественными составляющими эффекта);
- удовлетворенности трудом, особенно если работа с кадрами строилась на учете социальных моментов в трудовых отношениях (здесь эффект также может проявиться в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива);
- относительной экономии средств при сокращении сроков обучения благодаря подбору профессионально ориентированных работников (эффект выражается экономией средств, необходимых для достижения определенного состояния трудового потенциала).

Следует также иметь в виду, что результат может быть промежуточным - изменение количественной характеристики фактора и конечным - следствие влияния этого фактора уже на результаты производственной деятельности. Так, в качестве промежуточного результата можно рассматривать повышение квалификации рабочих (средний разряд был 3,1, а стал 3,4), конечный же результат - увеличение объема произведенной продукции или выручки от реализации продукции лучшего качества.

Общий конечный эффект можно рассчитать, во-первых, как некую обобщенную величину всех результатов (например, прирост объема производства, выручки от реализации и т.п.), во-вторых, как сумму частных эффектов от реализации конкретных мероприятий (направлений кадровой работы). Каждый из этих методов имеет свои положительные и отрицательные моменты.

Если в качестве общего показателя деятельности коллектива предприятия использовать такие синтетические показатели, как объем производства, его прирост, изменение уровня производительности труда и т.п., то на их величину оказывает влияние не только личный фактор производства, мобилизованный через управление персоналом, но и технико-технологические и организационные факторы. На результат текущего года большее влияние могли оказать затраты прошлых лет, нежели затраты текущего периода. Поэтому, хотя сам по себе обобщающий показатель позволяет получить однозначный ответ на вопрос о наличии или отсутствии эффекта, вывод относительно эффективности именно управления персоналом остается открытым. Слишком укрупненные расчеты, связанные с оценкой эффективности затрат на рабочую силу, страдают существенными погрешностями, причем именно с оценкой результата.

Суммирование общего результата из частных показателей более предпочтительно, так как позволяет выявить, какие из направлений работ дали положительный результат, а какие - отрицательный. Конечно, общая сумма не будет идентичной той, которая была получена с помощью первого метода, из-за различий в методологии подсчетов, из-за

взаимного погашения положительных и отрицательных результатов, повторного счета (ибо факторы действуют не самостоятельно, а во взаимосвязи). Кроме того, количество составляющих общего эффекта может быть различным, смотря по тому, какие из направлений работ и мероприятий были приняты в расчет.

Трудности расчета общего эффекта связаны и с тем, что эффект от различных видов затрат проявляется в разных формах и их порой трудно привести в общему знаменателю.

Кроме того, одни мероприятия распространяются на весь коллектив, другие - лишь на группу работников. Когда проводится анализ эффективности конкретного мероприятия, то прежде всего исходят из эффекта, полученного для группы работников. Сам эффект и сделанные с его учетом выводы являются достаточно конкретными. Когда же рассчитывается общий показатель по всей совокупности работников, то групповые эффекты, обусловленные одними мероприятиями, суммируются с эффектами по другим мероприятиям. В последующем расчеты ведутся с использованием средних показателей. И выводы носят общий характер, позволяя получить "вектор" направленности работ по управлению персоналом.

13.3. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Применительно к управлению персоналом проблема соизмерения затрат и результатов в оценке экономической эффективности требует конкретизации, и прежде всего необходимо выяснить, что предстоит оценивать:

- * достижение определенного результата деятельности с помощью специально подобранного, обученного и мотивированного коллектива предприятия, сформированного в результате реализации выбранной кадровой политики;

- * достижение целей, поставленных перед управлением персоналом, с минимальными затратами средств;

- * выбор наиболее эффективных методов управления, обеспечивающих результативность самого процесса управления.

Рассмотрим более подробно каждый из этих подходов.

ДОСТИЖЕНИЕ КОНЕЧНОГО РЕЗУЛЬТАТА

Общий экономический эффект можно рассматривать как результат только производственной деятельности или как результат всей хозяйственной деятельности предприятия. В первом случае экономическим эффектом является произведенная продукция в натуральном или денежном выражении (валовая, товарная, чистая продукция). Во втором случае принимается во внимание не только производство продукции, но и сбыт, реализация (объем реализованной продукции, прибыль). Продукция должна быть выражена в текущих (действующих) ценах, что позволяет соизмерять результат с затратами. Таким образом, повышение эффективности может быть достигнуто либо путем сокращения затрат для получения того же по объему производственного результата, либо за счет более медленных темпов увеличения затрат по сравнению с темпами возрастания результата, когда увеличение последнего достигается за счет лучшего использования имеющихся ресурсов.

Наиболее часто для оценки эффективности производства применяется показатель эффективности затрат труда, в частности показатель производительности труда P_t :

$$P_t = O_p / T,$$

где O_p - объем произведенной продукции в течение определенного календарного периода (руб); T - затраты труда (чел.-ч, чел.-дн., средняя списочная численность работников).

Однако надо отдавать себе отчет в том, что этот показатель изменяется под влиянием многих факторов.

Представляется, что более обоснованные выводы об эффективности работ в области управления персоналом даст подход к оценке через стоимость затрат предприятия на рабочую силу ($З$). Действительно, чтобы процесс труда состоялся, предприятие должно пойти на существенные издержки. На различных предприятиях стоимость единицы труда C_i далеко не одинакова, поскольку различен объем затрат на рабочую силу: $C = З / Т$.

С организацией соответствующего учета на предприятии можно рассчитать показатель, характеризующий объем продукции (или прирост объема продукции), приходящийся на 1 руб. затрат на рабочую силу (Φ). Этот показатель определяется:

а) либо как частное от деления объема произведенной продукции в стоимостном выражении (в текущих ценах) на объем затрат на рабочую силу: $\Phi = Оп / З$

б) либо путем деления уровня производительности труда (в стоимостном выражении) на величину издержек, приходящихся на ту же единицу затрат труда: $\Phi = Пт / Ст$.

По аналогии с известным показателем фондоемкости продукции можно рассчитать показатель, представляющий собой "удельную затратоемкость продукции", где в качестве затрат принимаются издержки предприятия на содержание рабочей силы ($Ур$): $Ур = З / Оп$

Показатель удельной затратоемкости $Ур$ является обратным по отношению к показателю объема продукции в расчете на 1 руб. затрат Φ и характеризует затраты на рабочую силу (в руб.), необходимые для получения 1 руб. продукции.

Динамика показателя объема продукции в расчете на рубль затрат на рабочую силу Φ позволяет контролировать изменение эффективности этих затрат: рост выпуска продукции на единицу затрат говорит об их целесообразности. При снижении отдачи затрат необходим анализ причин, чтобы выяснить влияние как внешних, так и внутренних факторов, т.е. рационально ли использовало созданный благодаря произведенным затратам трудовой потенциал своих работников само предприятие.

Зависимость между издержками на рабочую силу в расчете на единицу затрат труда $Ст$ и объемом продукции в расчете на единицу затрат на рабочую силу Φ показана на рис. 13.1.

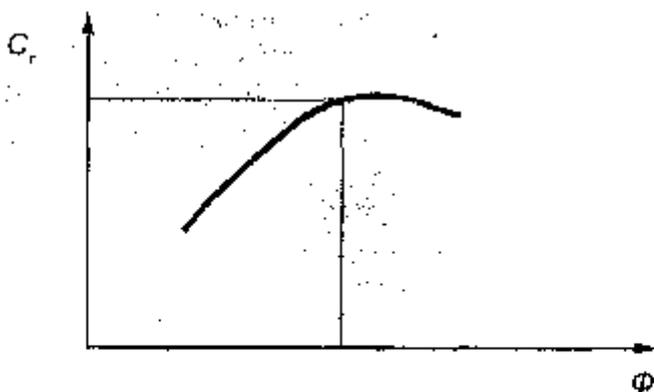


Рис. 13.1. Зависимость объема продукции в расчете на единицу затрат на рабочую силу от издержек на рабочую силу в расчете на единицу затрат труда

ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРИ МИНИМУМЕ ЗАТРАТ

Эффективность характеризует не только результативность деятельности, но и ее экономичность, т.е. достижение определенного результата с минимальными затратами. Отсюда следует, что при оценке системы управления как таковой могут быть использованы показатели не только производительности труда, но и экономичности самой системы.

Как известно, система управления персоналом призвана воздействовать на трудовой потенциал с целью изменения его параметров в нужном для предприятия направлении.

Пути решения этой задачи различны, но правильно выбранный путь обеспечит экономию средств, т.е. цель будет достигнута с меньшими затратами.

Так как с помощью управленческого воздействия стремятся обеспечить определенный уровень показателя, характеризующего состояние трудового потенциала, то эффект управления можно оценить степенью близости фактического состояния трудового Потенциала запланированному, или разностью между прежним и новым уровнем показателя. Но конечную цель управления персоналом выразить одним показателем невозможно, и поэтому применяется их система, отражающая различные стороны трудового потенциала (численность персонала, профессионально-квалификационная структура, образование, состояние здоровья и др.).

При этом можно выделить стадии воспроизводства рабочей силы, такие как производство, распределение, потребление с конкретизацией целей на каждой из них с разработкой количественных и качественных характеристик, изменение которых в ходе управления должно быть осуществлено при минимуме затрат.

Выявить и проанализировать эффективность управления персоналом можно и по направлениям этого процесса: через эффективность избранной кадровой политики, подготовки и переподготовки кадров, повышения квалификации, через эффективность работ, направленных на сокращение сроков адаптации кадров и т.д.

Источником эффекта во всех этих случаях является экономия средств на достижение поставленных целей. Однако необходимо подчеркнуть, что главная целевая задача управления персоналом - достижение такого состояния трудового потенциала, которое обеспечивало бы определенный экономический и социальный эффект, а не максимальная экономия затрат на рабочую силу, ибо дешевая рабочая сила - не всегда самая лучшая.

Поэтому минимизация затрат, как критерий эффективности должна рассматриваться применительно не вообще к кадровой политике, а к достижению конкретных количественных и качественных параметров трудового потенциала, к проведению тех или иных мероприятий при условии достижения поставленных перед ними целей.

Проблематичным остается здесь и выбор временного периода, применительно к которому рассчитывается эффект. Так, экономия средств, достигнутая при наборе и подготовке кадров, в последующем может обернуться значительными затратами на постоянное повышение квалификации и переподготовку в процессе использования рабочей силы. Поэтому, если считать эффективность исходя из затрат текущего года, то результат может быть положительным, чего нельзя сказать, рассматривая эффективность предпринятых шагов по укомплектованию предприятия рабочей силой на основе результатов работы за 3 - 5 лет.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ

При этом подходе эффективность управления персоналом определяется через оценку прогрессивности самой системы управления, уровня технической оснащенности управленческого труда, квалификации работников, оперативности руководства и др.

Выступая факторами повышения эффективности самого управления, они не могут не сказаться на результатах производственной и хозяйственной, деятельности предприятия.

Экономичность системы в общем виде может быть выражена удельными затратами на ее функционирование (на единицу продукции или на единицу затрат труда занятых на предприятии работников).

Общий экономический эффект может быть рассчитан как сумма частных эффектов, полученных от:

- применения АРМ (или АСУ) "Кадры";
- реализации комплекса процессов управления;
- совершенствования отдельных подсистем, соответствующих функциям управления

персоналом.

Следует отметить, что разграничение частных эффектов здесь в определенной мере условно из-за взаимосвязи элементов управления друг с другом.

Внедрение АРМ "Кадры" обуславливает появление эффекта за счет:

- получения комплекса кадровой информации и более глубокого ее анализа;
- сокращения численности административно-управленческих работников, занятых учетными работами (правда, этого не всегда удается достичь);
- принятия решений по кадровым вопросам на расчетной основе, что способствует повышению эффективности производства.

Эффективность управления персоналом может быть охарактеризована через оценку рациональности организационной структуры кадровой службы. Поскольку прямых показателей эффективности структуры нет, используются косвенные критерии, такие как затраты на содержание данной структуры управления и их доля в общей сумме производственных затрат предприятия, ее простота (количество иерархических уровней, размер структуры, количество отделов и "мостов" связи, профиль и однородность задач каждого отдела) и др. [13]. Известно, что чем многочисленнее и сложнее связи, чем большее количество иерархических уровней, тем ниже эффективность функционирования системы управления. Наличие слишком большого количества структурных подразделений приводит к тому, что одну и ту же функцию выполняют несколько структурных подразделений, что затрудняет координацию и согласование деятельности, увеличивает количество руководящих должностей, снижает степень загруженности работников, приводит к удорожанию содержания аппарата. Эффективность организационной структуры службы управления персоналом во многом зависит от динамичности самой структуры, от того, как быстро она реагирует на изменение и усложнение задач, стоящих перед управлением персоналом. Насколько она приспособлена к новым условиям хозяйствования.

Итак, каждый из рассмотренных подходов к оценке экономической эффективности имеет свои положительные моменты и свои трудности в реализации. Применение того или иного подхода зависит от целевой задачи анализа, методов учета затрат на рабочую силу.

Наиболее приемлемой в практическом отношении все же представляется оценка отдельных направлений работы, позволяющая не только выделить затраты на их проведение, но и с достаточной точностью определить показатели эффекта.

Однако и на этом пути есть немало проблем, поскольку при выборе вариантов вложения средств в рабочую силу речь идет не о вариантах применительно к одному направлению работы (например, выбор наиболее эффективного варианта повышения квалификации работников из нескольких возможных), а о разных направлениях кадровой работы (повышать квалификацию своих работников или затратить имеющиеся средства на привлечение работников со стороны, на улучшение условий труда и т.п.). А разные направления работы с кадрами имеют свои источники и свои формы проявления эффекта, что затрудняет их сопоставимость.

Далее, предприятия различных форм собственности имеют различную степень свободы в выборе методики технико-экономического и социально-психологического обоснования принимаемых управленческих решений, показателей и критериев, возможности в реализации альтернативных вариантов.

В качестве критериев эффективности могут быть приняты:

- срок окупаемости затрат;
- размеры прироста доходов;
- минимум текущих затрат;
- максимум прибыли;

- минимизация издержек на выпуск продукции за счет затрат на рабочую силу и др. Ориентация предприятия на использование того или иного критерия предопределяет и подход к выбору показателей, используемых в анализе, к обоснованию принимаемых решений. Кроме того, необходимо иметь в виду, что оценка в расчете на дальнюю перспективу часто наталкивается на трудности учета фактора времени в связи с инфляцией с неопределенностью налоговой политики при частом ее реформировании и т.п.

13. 4. ОКУПАЕМОСТЬ ЗАТРАТ НА РАБОЧУЮ СИЛУ

Знание величины затрат на рабочую силу и полученного эффекта дает представление об окупаемости произведенных затрат. Срок окупаемости (количество лет), как известно, равен частному от деления единовременных затрат на годовой экономический эффект.

Как справедливо отмечается в литературе, в условиях рыночных отношений срок окупаемости претерпевает существенное изменение [14]. Ранее, согласно общепринятому подходу, нормативный срок окупаемости составлял 6,7 года (при нормативном коэффициенте сравнительной экономической эффективности, равном 0,15). Теперь предприятие имеет более широкий выбор: ориентироваться либо на ближнюю, либо на дальнюю перспективу. Желаемая норма эффективности будет меняться в зависимости от конкретного управленческого решения.

К окупаемости средств на рабочую силу можно подходить с различных позиций. С позиций предприятия капиталовложения в рабочую силу должны по крайней мере окупиться за время работы работника на предприятии, а еще лучше, не только окупиться, но и принести предприятию определенную прибыль. Сроки окупаемости, таким образом, не должны выходить за период, именуемый стажем работы работника на предприятии. С позиций государства сроки окупаемости существенно растягиваются - на весь период трудовой жизни (с оговоркой на возможность старения определенной части знаний, утраты знаний и навыков в случае не востребоваемости, в связи с чем возникает необходимость в новых затратах средств на их восполнение).

Быстрота окупаемости затраченных средств зависит от:

- 1) рациональности использования трудового потенциала, т.е. использования фонда рабочего времени, использования работника по квалификации, обеспечения надлежащего уровня интенсивности труда. Связь здесь достаточно проста: чем выше уровень использования, тем выше результаты труда, тем короче срок окупаемости;
- 2) срока работы человека на предприятии: чем больше стаж работы, тем больше возможность быстрее окупить вложенные средства. Отсюда следует, что стабилизация коллектива и полное использование рабочей силы создают реальные возможности для окупаемости средств и получения прибыли.

Как видим, при принятии решения о целесообразности вложения средств в рабочую силу необходимо использование трех показателей: сами затраты, возможный экономический результат (экономический эффект) и возможный стаж работы. Само же решение будет зависеть от того, укладывается ли расчетный срок окупаемости в сложившийся средний стаж работы работника на предприятии до увольнения или нет. Рассмотрим некоторые методологические особенности проведения анализа окупаемости средств. Сам анализ может проводиться с различными целями и применительно к различным объектам.

Назовем несколько типичных направлений анализа:

- по отношению к прошлому периоду ("окупились ли затраты"?) или к будущему ("окупятся ли затраты?");
- по отношению к группе работников (даже к конкретному работнику) либо ко всей их

совокупности;

- по отношению к задействованному на предприятии персоналу либо к уволившимся;
- по отношению к средствам, затраченным в текущем году, или к затратам за длительный период времени и др.

Анализ, обращенный в прошлое, опирается на отчетные показатели произведенных затрат, полученного эффекта и даже стажа работы работников. Предприятие располагает сведениями об уволившихся на протяжении данного календарного периода, включая стаж работы каждого из них на предприятии. Как показывает анализ, средний стаж уволившихся составлял перед началом экономических реформ 3,7 - 4,4 года, причем этот показатель колебался по предприятиям в зависимости от эффективности реализации кадровой политики, направленной на стабилизацию коллектива.

Расчеты, обращенные в будущее, носят вероятностный характер, поскольку связаны с оценкой возможной длительности срока работы работников на предприятии, возможной величины средств, которая будет за этот период израсходована (или которую еще можно израсходовать с позиции их окупаемости).

Далее, из-за отсутствия на отечественных предприятиях практики учета затрат на рабочую силу в привязке к конкретному работнику (за исключением редких случаев, когда, например, работник, обучавшийся на средства предприятия и нарушивший договорные сроки его последующей работы на предприятии, обязан вернуть израсходованные на него средства) расчеты срока окупаемости по каждому работнику или по определенной их группе невозможны. Поэтому при анализе приходится пользоваться усредненными показателями по всей совокупности работников (средние затраты на одного работника, средний стаж его работы). В оценке вероятной продолжительности предстоящей работы человека до его увольнения большую помощь может оказать анализ текучести кадров, в частности такие показатели, как коэффициенты интенсивности текучести для каждой продолжительности стажа работы (менее года, 1 - 2 года и т.д.). Зная такие показатели и сложившееся распределение работников по стажу, можно рассчитать средний стаж работы для коллектива предприятия или какой-то части его работников.

Определенный смысл имеют расчеты с использованием показателей стажа работы применительно к рабочим различных профессиональных групп или к работникам различных категорий персонала. Эти расчеты позволяют более обоснованно подойти к оценке целесообразности вложения средств в переподготовку и развитие кадров тех или иных профессий, реализовать избирательный подход в выборе объекта дополнительных затрат (например, ориентироваться на тех, кто уже проработал на предприятии 3 - 5 лет, ибо их стаж служит гарантом стабильной работы в будущем).

ПРИЛОЖЕНИЕ

МЕЖДУНАРОДНАЯ СТАНДАРТНАЯ КЛАССИФИКАЦИЯ СТОИМОСТИ ТРУДА, РЕКОМЕНДОВАННАЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОНФЕРЕНЦИЕЙ СТАТИСТИКОВ ПО ТРУДУ

1. Прямая зарплата и оклады:

- плата за прямое отработанное время рабочим с повременной оплатой;
- прогрессивные выплаты рабочим с повременной оплатой;
- заработки сдельщиков (включая сверхурочные, премиальные);
- выплата премий за сверхурочную работу, ночную смену и работу в выходной день;
- доплаты за ответственность, за грязь, опасность и неудобства, денежные компенсации

за еду и т.п., выплаты по системе гарантированной заработной платы, доплата по прожиточному минимуму и другие регулярные доплаты, рассматриваемые как прямая зарплата и оклады.

2. Оплата неотработанного времени:

ежегодный отпуск, другой оплачиваемый отпуск, включая отпуск за выслугу лет; государственные и другие признанные праздники;

другое оплачиваемое время отсутствия (например, рождение или смерть членов семьи, женитьба, профсоюзная деятельность);

выходное пособие, окончательный расчет, если они не считаются расходом на социальное обеспечение.

3. Премияльные и денежные вознаграждения:

премии в конце года или сезонные премии; премии по участию в прибылях;

дополнительные выплаты к отпуску сверх обычной оплаты отпуска и другие премии и денежные вознаграждения.

4. Еда, питье, топливо и другие выплаты в натуральной форме.

5. Стоимость жилья для рабочих:

стоимость жилья - собственности учреждения;

стоимость жилья, не являющегося собственностью учреждения (дотации, субсидии и т.п.);

другие виды стоимости жилья.

6. Затраты работодателей на социальное обеспечение:

установленные законом выплаты на социальное обеспечение (по программам, охватывающим старость, инвалидность и потерю кормильца, болезнь, материнство, производственную травму, безработицу, пособия по многосемейности);

выплаты по частным программам социального обеспечения и социальному страхованию по коллективному договору, контракту или необязательные (по

программам, охватывающим старость, инвалидность и потерю кормильца, болезнь, материнство, производственную травму, безработицу, пособия по многосемейности): а)

прямые выплаты занятым, связанные с отсутствием на работе из-за травмы, с целью компенсации потерь в заработке; б) другие прямые выплаты занятым,

рассматриваемые как социальные страховые пособия;

стоимость ухода за больными и медицинского обслуживания; выходное пособие и окончательный расчет, если они считаются расходом на социальное обеспечение.

7. Стоимость профессионального обучения (включая плату за обучение и другие выплаты за услуги инструкторов со стороны учебных заведений, за учебный материал, возмещение рабочим платы за обучение и т.п.).

8. Стоимость культурно-бытового обслуживания:

стоимость столовой на предприятии и другие услуги по питанию;

стоимость образования, культурных, восстановительных и связанных с этим средств обслуживания и услуг без дотаций, налоговых скидок, взносов, полученных от государственных властей и рабочих;

субсидии на кредитование профсоюзов и стоимость связанных с этим услуг для занятых.

9. Стоимость труда, нигде не классифицированная:

стоимость транспортировки рабочих на работу и с работы, предпринятой работодателем (включая также возмещение платы за проезд и т.п.);

стоимость рабочей одежды;

стоимость восстановления здоровья и другие виды стоимости труда.

10. Налоги, рассматриваемые как стоимость труда:

налоги на использование наемного труда и на списочный состав после вычитания доплат как скидок, сделанных государством.

ЛИТЕРАТУРА

Основная

1. Виноградов Е.А., Маусов Н.К., Ламскова О.М. Персонал в фирмах индустриально развитых стран. - М., 1992.
2. Волгин А.П., Матирко В.И., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Опыт ФРГ. - М.: Дело, 1992.
3. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала // Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы. - М.: МП "Сувенир", БГ, 1993.
4. Грачев М.В. Управление трудом: (Теория и практика капиталистического хозяйствования). - М.: Наука, 1990.
5. Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации ЗМ.- М.: Дело Лтд, 1993.
6. Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии: Персональный менеджмент: Текст лекций. -СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1992.
7. Методика кадровой работы американских фирм: Для руководителей кадровых служб ПО, предприятий, АО, МП. - М.: Потенциал XXI, 1992.
8. Мухин Ю.И. Наука управлять людьми: Изложение для каждого. - М.: Фолиум, 1995.
9. Персонал: Словарь-справочник/Авторы-составители Ю.Г.Одегов, Н.К.Маусов, М.П.Кулапов, Ю.П.Мительман и др. - М.: Изд-во Рос. экон. акад., 1994.
10. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом? - М.: АО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 1995.
11. Татарников А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. - М.: НПО ПИК, 1992.
12. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 1995.
13. Филиппов А.В. Работа с кадрами: Психологические аспекты. - М.: Экономика, 1990.

Дополнительная

14. Адаптация человека к трудовой деятельности и ее психофизиологическая оценка: Межотраслевые методические рекомендации / НИИ труда. - М., 1992.
15. Архилова Н. Автоматизированная система управления персоналом предприятия: ГП "Газавтоматика" // Кадры. - 1993. - № 2.
16. АСУ-труд: Учебное пособие для вузов / Под ред. Г.А.Титоренко. - М.: Экономика, 1991.
17. Аттестация руководителей и специалистов предприятий, учреждений и организаций: Методические рекомендации / ВНЦентр Госкомтруда СССР. - М., 1989.
18. Беклемишев В.Г, Оценка деловых качеств руководителей и специалистов. - М.: Дело, 1990.
19. Беленький В.Я. От найма и увольнения - к управлению кадрами //ЭКО. -1984. -№9.
20. Вершинина Т.П. Взаимосвязь текучести и производственной адаптации рабочих. - Новосибирск: Наука, Сиб. отд-ние, 1986.
21. Внутризаводское движение и текучесть рабочих кадров / Под ред. Е.Н.Антосенкова, З.В.Куприяновой. - Новосибирск: Наука, Сиб. отд-ние, 1981.
22. Внутрифирменное планирование развития кадров США. - М.: Наука, 1981.
23. Волгин А. Цели и задачи кадровой политики // Проблемы теории и практики управления. - 1992. - №4.
24. Галенко В.П. Управление персоналом и эффективность предприятий. - СПб.: Изд-во

СПБУЭФ, 1994.

25. Галенко В.П. Управление персоналом и стратегия предприятия. - СПб.: Изд-во СПБУЭФ, 1994.
26. Губенко А.П. Управление формированием квалифицированных рабочих кадров в новых условиях хозяйствования. - М., 1989.
27. Гупалов В.К. Управление рабочим временем. - М.: Финансы и статистика, 1991.
28. Демченко А.А., Задоркин В.И., Скляров В.Ф. Управление персоналом: Теоретический курс автоматизированного изложения: Учебное пособие. - М., 1994.
29. Добрынин А.И., Дятлов Ф.А., Конное В.А., Курганский Ф.А. Производительные силы человека: Структура и формы проявления. - СПб.: Изд-во СПБУЭФ, 1993.
30. Друкер П. Подбор работников в соответствии с их достоинствами //Кадры. -1995. - № 1.
31. Жирицкий А.К. Кадровая политика корпораций и фирм: Пособие, Вып. 1,2. -М., 1991.
32. Жирицкий А.К. Подготовка кадров: Содержание и методы // Кадры. - 1993. - № 2.
33. Заварина Г.В., Черенков В.В. Вопросы квалификационно- должностного роста работников / ЛФЭИ. - Л., 1988.
34. Иванов Н. Внутрифирменная подготовка кадров в экономически развитых странах // Кадры. - 1993. - № 2.
35. Иванов Н.А., Одегов Ю.Г., Андреев К.Л. Трудовой потенциал промышленного предприятия. Проблемы управления: Теория, методология, опыт. - Саратов: Изд-во Саратовского ун-та, 1988.
36. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров: Практическое пособие / Сост. В.В.Травин, В.А.Дятлов. - М.: Дело Лтд, 1995.
37. Казанцев А. Опыт подготовки и использования квалифицированной рабочей силы в экономике США. - М.: 1990.
38. Концепция профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки безработных граждан и незанятого населения // Человек и труд. - 1994. - №2.
39. Кулешова Л.М. Использование труда на режимах неполного рабочего времени. - М.: Экономика, 1987.
40. Лившиц С.В. Кадровая служба. -Л.: Лениздат, 1985.
41. Мазурова Д.Л. Особенности кадровой политики на предприятии в условиях инноваций // Опыт и проблемы использования кадров в промышленности. - М., 1990.
42. Маньков В.С. Оценка кадров управления в капиталистическом производстве. - М., 1983.
43. Маусов Н.К., Кулапов М.Н., Журавлев П.В. Управление карьерой персонала в условиях производства: Социально-экономический аспект. Учебное пособие. - М.: Рос. экон. акад., 1993.
44. Межотраслевые методические рекомендации по созданию системы профессионально-квалификационного продвижения рабочих. - М.: Экономика, 1989.
45. Меньшиков Л.И. Деловая оценка работников в сфере управления. - М.: Экономика, 1974.
46. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1992. .
47. Методические основы оценки эффективности труда служащих / ВНЦентр по организации труда. - М., 1988.,
48. Методы стимулирования деятельности работников // Человек и труд. - 1995. -№9.
49. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: Классические концепции и новые подходы. - Казань: Изд-во Казанского финансово-экономического ин-та, 1994.
50. Михайловская В.П. Внутризаводская текучесть рабочих кадров. - Новосибирск: Наука, Сиб. отд-ние, 1984.
51. Моргунов В.И. Цены и эффективность вложений в подготовку рабочей силы. - СПб.:

Изд-во СПбУЭФ, 1992.

52. Назимов И.Н. Пути развития системы профессиональной ориентации / НИИ труда. - М., 1991.
53. Научная организация труда в управлении производственным коллективом: Общеотраслевые научно-методические рекомендации 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономика, 1991.
54. Недяк И. Гибкие формы занятости на предприятиях индустриально развитых стран // Кадры. - 1993. - № 3.
55. Неполное рабочее время: Материалы МОТ // Человек и труд. - 1993.- № 4.
56. Норберт Том. Развитие персонала как инструмент управления предприятием // Теория и практика управления. - 1993. - № 2.
57. Одегов Ю.Г., Бычин В.Б., Андреев К.Л. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования. - Саратов: Изд-во Саратовского ун-та, 1991.
58. Одегов Ю. Г., Маусов Н. К., Кулапов М. Н. Эффективность системы управления персоналом: Социально-экономический аспект: Учебное пособие. - М.: Изд-во Рос. экон. акад., 1993.
59. Отбор и повышение квалификации персонала // Эффективный менеджер. - 1992. - №4.
60. Оценка работников управления / Под ред. Г.Х.Попова. - М.: Московский рабочий, 1976.
61. Паттен Томас Х. Пособие по оценке кадров. - М.: Дело, 1993. 62. Проблемы функционирования заводских служб адаптации и стабилизации кадров / ИЭиОПП СО АН СССР. - Новосибирск, 1984.
63. Профессиональная подготовка рабочих кадров: Тенденции и проблемы / НИИ труда. - М., 1991.
64. Радаев В. Социологические подходы к анализу рынка труда: Спрос на труд // Российский экономический журнал. - 1995. - № 3.
65. Радаев В. Социологические подходы к анализу рынка труда: Предложение труда // Российский экономический журнал. - 1995. - №4.
66. Ржаницына Л.С. Цена рабочей силы в условиях рынка. - М.: Профиздат, 1993.
67. Роик В.Д. Социальная защита работников в процессе труда: Проблемы теории и практики. - М., 1994.
68. Система управления персоналом на предприятиях / А.Г.Амиров, В.Г.Головина, М.В.Горяинов и др. В 2-х кн. - М.: Всероссийский центр производительности, 1993.
69. Тарасов В.К. Персонал-технология: Отбор и подготовка менеджеров, - Л.: Машиностроение, Ленинград, отд-ние, 1989.
70. Татарников А. Фирмы по подбору руководителей и методы их работы // Кадры. - 1994. - № 1.
71. Теория и практика профессионально-квалификационного продвижения работников / НИИ труда. - М., 1989.
72. Тихонова Н.Б. Карьера рабочего: О системе управления внутривзаводским движением кадров. - Новосибирск: Зап.-Сиб. кн. изд-во, 1985.
73. Узунов Д.Д. Механизм оценки личного трудового вклада. - М.: Интерэксперт, 1991.
74. Управление трудовыми ресурсами: Справочное пособие. - М.: Экономика, 1987.
75. Фалмер Роберт М. Энциклопедия современного управления. В 5-ти т. Т.2: Основы управления. Планирование как функция управления. - М.: ВИПКЭнерго, 1992.
76. Формирование стратегии // Проблемы теории и практики управления. - 1992. - № 1.
77. Шмидт Герберт. Кадровое планирование на предприятии // Человек и труд. - 1994. - №4.
78. Щекин Г.В. Аттестация и резерв кадров:-Учебно-методическое пособие / ВЗУУП. - Киев, 1992.

79. Щекин Г.В. Кадровая служба: Организация и развитие: Учебно-методическое пособие / ВЗУУП. - Киев, 1992.

80. Эффективность системы управления персоналом: Социально-экономический аспект / Под ред. Ю.Г.Одегова. - М.: Изд-во Рос. экон. акад., 1993.

ПРИМЕЧАНИЯ И СНОСКИ

Введение

[1] Планирование социального развития коллектива производственного объединения: Методические рекомендации / Под ред. Д.А.Каримова, Ж.Т.Тощенко и др. - М.: Профиздат, 1987.

[2] Управление трудовым коллективом: Учебник. -Свердловск: Изд-во УрГУ, 1989.

[3] Управление трудовым коллективом: Социально-психологические факторы оптимизации. - Киев: Наукова думка, 1988.

[4] Под экономической эффективностью понимается экономное расходование имеющихся ресурсов, а под социальной - степень реализации ожиданий, потребностей и интересов наемных работников с учетом их многообразия и комплексности (см.: Словарь II Человек и труд. - 1994. -№1. - С. 127).

Глава 1

[1] Основные методологические положения по классификации статистических данных о составе рабочей силы, экономической активности и статусу занятости // Экономика и жизнь, - 1993. -- № 22.- С. 21.

[2] Каменский А. Россия и международный рынок рабочей силы // Экономика и жизнь. - 1993. - № 36. - С. 12.

[3] Радаев В. Социологические подходы к анализу рынка труда: Спрос на труд // Российский экономический журнал. - 1995. - № 3. - С. 89.

[4] Подробнее см.: Радаев В. Социологические подходы к анализу рынка труда: Предложение труда // Российский экономический журнал. - 1995. -№4.

[5] Положение о федеральной государственной службе занятости населения Российской Федерации // Экономика и жизнь. - 1993. - №28. -С. 3.

[6] Положение об организации работы по содействию занятости в условиях массового высвобождения: Постановление Совета Министров правительства РФ от 5 февраля 1993 г. № 99 // Российская газета. - 1993. - 18 февраля.

Глава 2

[1] Страхова О. А. Организационное развитие как элемент управления предприятием // Всероссийская межвузовская конференция "Управление персоналом и занятость". 27-29 сентября 1994 г. __СПб 1995.

[2] Санталайнен Т., Воутилейнен Э., Порейне П., Ниссинен И. Х. Управление по результатам. - М.: Прогресс Универс, 1993. - С. 20-21.

[3] См.: Одегое Ю., Карташова Л. Управление персоналом: Нужны квалифицированные специалисты // Человек и труд. - 1994. № 6. __ С. 87; Прокопенко И. Управление и развитие человеческих ресурсов - важная задача экономик, переходящих к рынку // Человек и труд -1993 I - №12. .

[4] Более подробно об истории развития менеджмента персонала см.: Михайлов Ф. Б. Управление персоналом: Классические концепции и новые подходы. - Казань, 1994.

[5] Грачев М. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации. - М.: Дело, 1993. - С. 164-168.

- [6] Подробно см.: Платонов О.А. Основные понятия и критерии концепции качества трудовой жизни // Труд за рубежом - 1990 - № 3 - С. 67-78.
- [7] Галенко В.П. Управление персоналом и стратегия предприятия - СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1994.
- [8] Марр Р., Флиастер А. Словарь // Человек и труд. - 1994 - № 1 -С. 127.
- [9] Как управлять персоналом в условиях рынка // Человек и труд - 1994. - №3. - С. 62.
- [10] Цит. по: Мескон М.Х., Альберт А., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1993. - С. 94-95.
- [11] Там же. - С. 95.
- [12] Токарская Н. М., Солодова Н. Г. Стратегия фирмы в области управления человеческими ресурсами: Зарубежный опыт. - Иркутск 1994. -С. 77.
- [13] Автоматизированные рабочие места в системе управления. - Л.: Машиностроение, 1989. - С. 16.
- [14] Подробнее см.: АСУ-Труд: Учебное пособие для вузов. -М.: Экономика, 1991.
- [15] Подробнее см.: Грачев М. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. - М.: Дело, 1993.
- [16] Архипова Н. Автоматизированная система управления персоналом предприятия: ГП Тазавтоматика" II Кадры. - 1993. - № 2. - С. 32-35.
- [17] Тарифно-квалификационный справочник служащих. - М.: Экономика, 1987.
- [18] Овчаров В. И. Перестройка деятельности кадровых служб предприятий и организаций оборонного комплекса в условиях конверсии и перехода к рынку // Вопросы экономики и конверсии. -1991. - Вып. 4. - С. 104.
- [19] О концепциях подготовки специалистов по управлению персоналом см.: Щекин Г. Профессия - менеджер по кадрам // Человек и труд. 1993. - № 9; Одегов Ю., Карташов Л. Управление персоналом: нужны квалифицированные специалисты // Человек и труд. - 1994. - №6.

Глава 3

- [1] Управление и проблема кадров. - М.: Экономика, 1972. - С. 79.
- [2] Формирование стратегии // Проблемы теории и практики управления. - 1992. - № 1. - С. 117.
- [3] Кваша Я. Б. Резервные мощности. - М.: Наука, 1971. - С. 11.

Глава 4

- [1] Оникиенко б.б. Трудовой потенциал Украинской ССР. - Киев: Наукова думка, 1982. -С. 4.
- [2] Ленский Е.В. Трудовой потенциал производственного объекта / Центр делового сотрудничества. - М., 1991. - С. 35-36.
- [3] Иванов Н.А., Одегов Ю.Г., Андреев К.Л. Трудовой потенциал промышленного предприятия. - Саратов: Изд-во Саратовского университета, 1988. - С. 73.
- [4] Основные положения методики построения и расчета совокупного баланса времени населения экономического района (общества) / ИЭиОПП СО АН СССР. - Новосибирск, 1971.
- [5] Подробно с методикой расчета и анализа совокупного потенциального фонда рабочего времени на уровне предприятия можно познакомиться по кн.: Анализ трудовых показателей / Под ред. П.Ф.Петроченко. - М.: Экономика, 1989.
- [6] Ливанова Э., Палий Е. Трудовой потенциал: Проблемы статистической оценки // Вестник статистики. - 1990. - № 3. - С. 10-15.
- [7] Ленский Е.В. Трудовой потенциал производственного объекта. - С. 29-30.
- [8] Справочник директора предприятия. - М.: Инфра-М, 1996. - С. 344.
- [9] См. учебники по экономике труда, справочники экономиста по труду, по управлению трудовыми ресурсами и др.
- [10] Планирование социального развития коллектива предприятия: Методические

рекомендации. - М.: Профиздат, 1975.

[11] Грачев М. Современные тенденции формирования рынков труда в странах с развитой рыночной экономикой // Вопросы экономики. - 1991. - № 9. - С. 84.

[12] Управление трудовыми ресурсами: Справочное пособие. - М.: Экономика, 1987. - С. 83-88.

Глава 5

[1] Никифорова А.А. Рабочее время в системе использования трудового потенциала // Пути повышения эффективности труда: Опыт капиталистических предприятий / НИИТруда. - М., 1992. - С. 114.

[2] Цит. по: Никифорова А.А. Указ. соч. - С. 118-119.

[3] Внутризаводское движение и текучесть рабочих кадров. - Новосибирск: Наука, Сиб. отд-ние, 1981. - С. 65.

[4] Социально-экономические проблемы труда на промышленном предприятии. - Новосибирск: Наука. Сиб. отд-ние, 1979.

Глава 6

[1] Колодич Б.Н. Опыт методики оценки материального ущерба от текучести рабочей силы на крупном промышленном предприятии // Статистические методы анализа качества / ЯГУ. - Ярославль, 1980. - С. 126-134.

[2] Там же. - С. 134.

Глава 7

[1] Пример такого изучения см.: Крылович И., Лознер Л. Кто сколько стоит на рынке труда программистов в Белоруссии // Computer world - Moscow: Российско-американский еженедельник. - 1993. - № 35. - С. 1,33, 46.

[2] Я бы менеджером стал... // Экономика и жизнь. - 1993. - № 39. - С. 18.

[3] "Профи" уходят, но не прощаются ... // Экономика и жизнь. - 1993. - №35. - С. 18.

[4] Управленческое консультирование. Т. 2. / Под ред. М. Кубра. - М.: Интерэксперт, 1992. - С. 93.

[5] Перечень фирм и организаций см.: Поляков В.А. Технология карьеры. - М.: Дело Лтд, 1995. - С. 122-127.

[6] Овчаров В.И. Перестройка деятельности кадровых служб предприятий и организаций оборонного комплекса в условиях конверсии и перехода к рынку // Вопросы экономики и конверсии. - 1991. - Вып. 4. - С. 104.

[7] Ишин В. Заводская биржа труда // Человек и труд. - 1993. - №2. - С. 37.

[8] Исаенко А.Н. Кадры управления в корпорациях США. - М.: Наука, 1988. - С. 61-62.

[9] Баркентиль М. Подбор кадров во Франции // Кадры. - 1994. - №4.

[10] Управленческое консультирование. - С. 91.

[11] Лабутене Э., Радзявичене С. Управление персоналом на предприятиях Литвы // Проблемы теории и практики управления. - 1991. - №5-6. - С. 134.

[12] Система отбора и подготовки кадров для страховой компании // Экономика и жизнь. - 1994. - № 12. - С. 14.

Глава 8

[1] Вершинина Т.В. Взаимосвязь текучести и производственной адаптации рабочих. - Новосибирск: Наука. Сиб. отд-ние, 1986.

[2] Адаптация человека к трудовой деятельности и ее психофизиологическая оценка: Межотраслевые методические рекомендации / НИИТруда - М.: 1992. - С. 26.

[3] Подробнее о профессиональной адаптации см.: Вейхер А.А. Процесс профессиональной мобильности - объект управления службы адаптации кадров // Проблемы функционирования заводских служб адаптации и стабилизации кадров. - Новосибирск, 1984. - С. 57-66.

[4] Вершинина Т.В. Роль производственной адаптации в решении кадровых проблем // -

Там же. - С. 10-11.

[5] Подробнее см.: Адаптация человека к трудовой деятельности и ее психофизиологическая оценка. - С. 51-60.

Глава 9

[1] Космарская Т.Н. Новые тенденции в развитии профессионального обучения кадров на производстве // Профессиональная подготовка рабочих кадров: Тенденции и проблемы/НИИтруда - М.: 1991. - С. 52.

[2] См., например: Данилов Л.М. Социологическое исследование процесса переподготовки рабочих кадров // Профессиональная подготовка рабочих кадров: Тенденции и проблемы / НИИтруда - М., 1991. -С. 40-41.

Глава 10

[1] Справочник директора предприятия. - М.: Инфра-М., 1996. - С. 360.

[2] Калмык В.А. К программе исследования трудовой карьеры // Методологические проблемы социологического исследования мобильности трудовых ресурсов. - Новосибирск: Наука. Сиб. отд-ние, 1974.- С. 238-248.

[3] Балашов Ю.К. Кадровые службы и методы оценки работников на предприятиях и в учреждениях капиталистических стран // Труд за рубежом. - 1990. - № 2.

[4] Теория и практика профессионально-квалификационного продвижения работников: Сборник научных трудов / НИИ труда. - М., 1989; Межотраслевые рекомендации по созданию системы профессионально-квалификационного продвижения рабочих/ НИИтруда. - М., 1987; Тихонова Н.Б. Карьера рабочего. - Новосибирск: Зап.-Сиб. кн. изд-во, 1985.

[5] О методических рекомендациях по построению такой подсистемы более подробно см.: Межотраслевые рекомендации по созданию системы профессионального продвижения рабочих / НИИ труда. - М., 1989.

[6] Пример анализа появления вакантных рабочих мест с использованием "Инвентаризационных управленческих карт" см.: Фалмер Роберт М. Энциклопедия современного управления. - М.: ВИПКЭнерго, 1992.-Т. 2. - С. 84--86.

Глава 11

[1] См., например: Меньшиков Л.И. Деловая оценка работников в сфере управления. - М.: Экономика, 1974; Оценка работников управления / Под ред. Г.Х.Попова. - М.: Московский рабочий, 1976; и др.

[2] Тарасов В.К. Система автоматизированной аттестации руководителей и специалистов. -Таллин, 1982; Тарасов В.К. Персонал-технология: Отбор и подготовка менеджеров. - Л.: Машиностроение, 1989.

[3] См., например: Социалистическое соревнование на промышленных предприятиях: Показатели и оценка и результатов. - М.: Экономика, 1977; Гага В.А. Сравнимость результатов труда в системах социалистического соревнования и заработной платы.-Томск: ТГУ, 1980.

[4] Оценка работников управления. - С. 87-89.

[5] Ковалев А.Г. Руководителю о работнике. Практический аспект изучения личности. - М.: Экономика, 1988. - С. 76-77.

[6] Психологические тесты для деловых людей // Приложение к журналу "Управление персоналом". - М., 1996.

[7] Методические основы оценки эффективности труда служащих. - М.: Экономика, 1989. рекомендации по совершенствованию заработной платы и премирования работников производственных отраслей народного хозяйства. - М.: Экономика, 1987.

[8] Методические основы оценки эффективности труда научных сотрудников, конструкторов, технологов / НИИтруда - М., 1989. - С. 133 - 147.

[9] Аттестация руководителей и специалистов предприятий, учреждений и организаций: Методические рекомендации / ВН Центр Госкомтруда СССР. - М., 1989.

- [10] Богачев В.Ф., Федорин И.В. Автоматизированная система аттестации хозяйственных руководителей: Конспект лекций. - М., 1990. - С. 13.
- [11] Тарифно-квалификационный справочник служащих. - М.: Экономика, 1987.
- [12] Тарасов В.К. Система автоматизированной аттестации руководителей и специалистов; Кадровая служба рыночной экономики / Под ред. С.В.Катрич; Центр занятости. - М., 1991. - С. 110.
- [13] Мошенский М.Г. Нормирование труда и заработная плата при капитализме. - М.: Мысль, 1971.
- [14] Аттестаций руководителей и специалистов предприятий, учреждений и организаций: Методические рекомендации // ВНЦентр Госкомтруда СССР. - М., 1989; Межотраслевые рекомендации по оценке эффективности труда научных сотрудников, конструкторов, технологов / НИИтруда. - М.: Экономика, 1989.

Глава 12

- [1] Ромашов О. Социальные проблемы рынка и их регулирование в трудовых отношениях // Проблемы теории и практики управления. -1995. - №5.
- [2] Кайм Р. Планирование расходов на содержание персонала, ориентированное на производительность // Человек и труд. - 1994. - № С. 113.
- [3] Платонов О.А. Изменения в социально-экономическом содержании труда на капиталистическом предприятии // Пути повышения эффективности труда: Опыт капиталистических предприятий / НИИтруда. - М., 1992.-С. 67.

Глава 13

- [1] Ржаницына Я С. Цена рабочей силы в условиях рынка. - М.: Профиздат, 1993. - С. 71-74.
- [2] Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс. Принципы, проблемы и политика. Т. 2. - М.: Республика, 1992. - С. 171.
- [3] Население и трудовые ресурсы: Справочник. - М.: Мысль, 1990. - С. 25.
- [4] Экономическая статистика. - М.: Финансы и статистика, 1983. - С. 536.
- [5] Кулишова П.Э., Кулишов Е.Н. Финансовые источники повышения уровня научно-технического потенциала предприятия // Материалы II Республиканского научно-практического семинара-совещания "Науковедение и современность". 24-25 дек. 1991 г. -Алма-Ата, 1992. - С. 48.
- [6] Казанцев А. Опыт подготовки и использования рабочей силы в экономике США. - М.: Изд-воАОН, 1991. - С. 18.
- [7] Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. - М.: НИО ПИК, 1992. - С. 70-73.
- [8] Попов А.Н., Россик Е.Я. Проблемы рынка труда // Пути формирования рынка труда. Ч. 1. - Омск, 1991. - С. 17.
- [9] Рост производительности труда в частном секторе США // Industrial Engineering. 1990. V. 22. № 9. P. 8.
- [10] Котляр А.Э. Воспроизводство рабочей силы // Население и трудовые ресурсы: Справочник. - М.: Мысль, 1990. - С. 28.
- [11] О составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг), включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг) и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении // Бухгалтерский учет. - 1992. - № 10. С. 27-33.
- [12] Формы годового отчета // Бухгалтерский учет. - 1992. - №11. - С. 5-12.
- [13] Олтяну И. Организационные структуры современного предприятия: Вводные элементы. - М.: Экономика, 1971. - С. 62-63.
- [14] Мельник А. Обоснование принимаемых решений: Методологический подход // Человек и труд. - 1994. - № 4. - С. 126.