**Управление персоналом**

**1 .Управление человеческими ресурсами: понятие и структура.**

Эволюция взглядов на УЧР.

Теория и практика кадровой работы формировались многие десятилетия в условиях практически неограниченного рынка рабочей силы, высокой текучести персонала, отсутствия обязательств нанимателя перед уволенным работником. Дополнительные расходы на персонал рассматривались, как вычет из капитала, компании стремились во всех случаях свести их к минимуму.

Школа «научного управления». В основе принципов управления персоналом лежала идея минимизации вложений капитала в наемную рабочую силу. Одной из целей было снижение зависимости технологических процессов от субъективного фактора Эта задача решалась посредством расщепления технологического процесса на простейшие, элементарные операции, что позволяло использовать дешевую рабочую силу низкой квалификации.

Однако научное управление не пренебрегало полностью человеческим фактором. Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась также возможность небольшого отдыха и перерывов в производстве, так что количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, было реалистичным. Это давало руководству возможность установить нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал нормы. Авторы работ по научному управлению также признавали важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали бы выполняемой ими работе.

Авторы школы научного управления в основном посвящали свои исследования улучшению управления производством. Они занимались повышением эффективности на уровне ниже управленческого. С возникновением административной школы (1920-50) специалисты начали вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом. Приверженцы этой школы, как и те, кто писал о научном управлении, не очень заботились о социальных аспектах управления. Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам, несомненно, приведет организацию к успеху,

Вот некоторые принципы, относящиеся к управлению персоналом:

1. Единоначалие. Работник должен получать приказы и отвечать только перед одним непосредственным начальником.

Основной теоретической посылкой концепции "человеческих ресурсов" является рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о рабочей силе как даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны нанимателя. Тем самым человеческие ресурсы как бы "уравниваются в правах" с финансовым и основным капиталом.

Характеристика двух подходов к понятию персонала

Таблица 1.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Персонал - это издержки | персонал - | это ресурс |
| Принуждение | целесообразность | |
| Минимизация | оптимизация | |
| Результаты | средства -+- | результаты |
| малый период планирования | длительный планирования | период |
| Количество | качество |  |
| Жесткий | гибкий |  |
| Зависимый автономный | | |

**Стадии развития УЧР в организациях.**

В развитии УЧР в организациях можно выделить четыре стадии.

Первую стадию можно назвать «ведение картотеки». Эта стадия продолжалась примерно с начала XX века до середины 1960-х годов. В обязанности службы управления персоналом входило: сбор данных о персонале и ведение соответствующей картотеки

Вторая стадия получила название ^правительственная ответственность». С середины б0-х годов в Америке правительство принимает большое число законов, затрагивающих УЧР. Это антидискриминационные законы, законы в области пенсионного обеспечения, здоровья, безопасности труда и другие.

В конце 70-х и в 80-е годы многие фирмы столкнулись с проблемой выживания в быстро меняющемся мире. Многие из них были вынуждены обратить более пристальное внимание именно на свои человеческие ресурсы. Поэтому третья стадия получила название «организационная ответственность».

Термин «стратегическое управление» был введен в 60-70 годах этого века для того, чтобы провести разграничение между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. В настоящее время понятие «стратегическое управление» включает в себя:

- это управление, которое опирается на человеческие ресурсы как на основу организации;

- ориентирует производственную деятельность на. запросы потребителя; - осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации,

- позволяет добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

2. Составляющие стратегии управления персоналом. Элементами стратегии управления персоналом .являются: цель деятельности организации; система планирования организации;

отношение высших управленческих кадров; организационная структура служб управления персоналом; критерии эффективности СУП; доступность, полнота и обоснованность используемой информации; квалификация руководителей всех уровней управления;

взаимосвязь с внешней средой.

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

отбор персонала, включающий планирование потоков рабочей силы;

оценка персонала; оплата и стимулирование труда; развитие персонала.

3. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации.

Выделяют следующие виды стратегий развития организации:

стратегия предпринимательства; стратегия динамического роста, стратегия прибыли (рациональности); стратегия ликвидащд! (сокращения инвестиций по определенным направлениям); стратегия изменения курса.

Стратегия предпринимательства характерна для организаций, которые развивают новые направления деятельности. Успех данной стратегии в значительной степени основан на потенциале персонала организации или подразделения, которое решило воплотить принципиально новую идею, и получило поддержку со стороны руководства организации.

В 90-е годы УЧР вступает в четвертую стадию своего развития. Эта стадия получила название «стратегическое партнерство». Стратегическое партнерство предполагает тесную кооперацию между специалистами в области УЧР, линейными руководителями и членами автономных рабочих групп.

**Современная система управления человеческими ресурсами в организации.**

Любой руководитель в организации в той или иной степени связан с выполнением следующих видов деятельности: формирование штата, сохранение персонала, развитие персонала, регулирование отношений с персоналом.

Формирование штата включает: 1) выявление различных видов работ внутри организации и требований, которые они предъявляют к персоналу; 2) определение количества и качества рабочей силы, необходимой для выполнения всех видов работ; 3) набор, отбор и продвижение квалифицированных кандидатов.

Сохранение персонала включает следующие виды деятельности: 1) вознаграждение работников за хорошие результаты; 2) обеспечение гармоничных взаимоотношений между руководителями и подчиненными; 3) поддержание здоровых и безопасных условий труда на рабочих местах.

Развитие персонала имеет своей целью сохранение и расширение компетенции работников посредством совершенствования знаний, навыков, способностей, планирования деловой карьеры.

Регулирование отношений с персоналом включает действия, направленные на поддержание трудовой дисциплины и регулирование трудовых споров и конфликтов.

**2. Стратегическое управление персоналом организации.**

Возникновение стратегии управления персоналом. В 70-х годах в теории управления организациями происходргг изменение общей парадигмы управления. На смену теории, рассматривающей затраты на персонал как издержки, которые надо сокращать, появилась теория управления человеческими ресурсами, в соответствии с которой персонал представляет собой один из ресурсов организации, которым надо грамотно управлять, создавать условия для его развития, вкладывать в него средства.

Стратегия динамичного роста предполагает изменение целей и структуры организации. Задача состоит в нахождении баланса между необходимыми изменениями и стабильностью. Для этой стратегии квалификация, преданность специалистов также являются факторами, определяющими успех.

Стратегия прибыли применяется предприятиями, находящимися на стадии зрелости и рассчитывающими получать прибыль при помощи хорошо зарекомендовавшего изделия, освоенных технологий и при отлаженном производстве. Основная задача организации в данной ситуации - производить больше продукции и минимизировать затраты.

Стратегию ликвидации выбирают организации, у которых основные направления деятельности находятся в упадке с точки зрения получения прибыли, положения на рынке, качества изделий. Персонал организации крайне негативно относится к идее внедрения такой стратегии из-за предстоящих сокращений.

Стратегия изменения курса применима в организациях, которые ведут борьбу за быстрое увеличение объемов прибыли, за освоение нового или расширение уже имеющегося рынка. Это означает изменение всей системы управления и отношений в организации. Участие каждого сотрз-дника в поиске новых решений становится важным.

Каждый из перечисленных вариантов стратегии развития организации предполагает свой вариант стратегии управления персоналом.

**4. Кадровая политика.**

Понятие «политика организации» включает в себя систему правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действую люди, входящие в эту систему. На Западе крупные частные компании и организации системы государственной службы последовательно реализуют принцип соответствия кадровой политики стратегии развития организации.

Управление персоналом - термин гораздо более широкий, одной из составляющих которого является кадровая политика. Кадровая политика - это система целей, принципов и вытекающих из них форм. методов и критериев работы с кадрами, распространяемых на все категории работников. Основу кадровой политики составляет организационная стратегия управления человеческими ресурсами.

Элементы кадровой политики: количественное и качественное гшанирование человеческих ресурсов; стимулирование персонала;

обучение персонала; занятость персонала; высвобождение персонала;

социальная политика; информационно-коммуникационная политика;

содействие в экономической и общественной деятельности.

Этапы построения кадровой политики: (1) формулирование общих принципов и целей работы с персоналом в соответствии с целями и ценностями организации; (2) построение системы процедур и мероприятий - кадровых технологий; (3) мониторинг персонала:

контроль и оценка эффективности проводимых мероприятий.

Кадровая политика, ориентированная на будущее, в целом предусматривает осуществление следующих основных мероприятий.

В области планирования персонала: (1) количественное и качественное планирование персонала; (2) структурирование и планирование расходов на персонал.

В области внутренней и внешней занятости: (1) непрерывное последовательное планирование; (2) сравнение существующих и перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу; (3) кадровый мониторинг в учебных заведениях; (4) введение в специальность; (4) регулярное представление информации о стратегии и деятельности организации; (5) повышение квалификации.

В области вознаграждений: (1) гибкие структуры окладов; (2) гибкая система начисления надбавок.

**Затраты на персонал.**

Неотъемлемой задачей кадровой политики является определение расходов на рабочую силу. Общие расходы на рабочую силу у работодателей складываются из прямых и косвенных затрат. Прямые затраты обычно связаны с оплатой отработанного времени или выполненного объема работ. Косвенные затраты обусловлены необходимостью возмещения дополнительных расходов по выплате страховых взносов в социальные фонды; по оплате неотработанного времени (ежегодных отпусков, больничных листов, праздничных дней);

по оплате профессиональной подготовки работников; по оплате дополнительных расходов в воде премий к отпуску, 13-й зарплаты, расходов в столовой, поликлинике; по оплате подоходного и других налогов, по возмещению расходов на жилье работников.

Для принятия решений по управлению персоналом важно знать различие в характере издержек, включаемых и не включаемых в заработную плату. С этой целью издержки на персонал можно разбить на следующие группы:

1. Издержки на оплату труда:

Платежи - основная заработная плата, премии, участие в прибыли, оплата сверхурочных работ, выплаты за заслуги, другие дополнительные выплаты.

Прямые дополнительные льготы - пенсии, страхование жизни, отпуска, автомобиль, участие в собственности, помощь в жилищном строительстве, помощь в обучении.

Издержки, установленные законом, - сборы в страховые и пенсионные фонды, страхование ответственности работодателя.

2. Издержки по набору персонала: подготовка спецификаций и объявлений, затраты на рекламу, интервью и переписка с кандидатами, отборочные тесты, медицинские проверки, официальное назначение на должность.

3. Издержки на обучение: заработная плата наставников, подготовка и поддержание программ обучения; учебные материалы, оборудование и помещения, низкая производительность труда учеников до окончания обучения.

4. Издержки на перемет' места жительства: переезд, размещение и довольствие на время перерыва в работе, помощь в жилищном строительстве, оплата общежития.

5. Издержки при увольнениях: установленные государством выплаты за сокращение штатов, другие выплаты.

6. Издержки на административное руководство: издержки на службу управления персоналом, за исключением указанных в других группах.

Каким образом можно измерить затраты на персонал?

В настоящее время существует два основных подхода к учету7 затрат на персонал. Первый предлагает ведение учета затрат на человеческий капитал по аналогии с основным капиталом. В основу метода, предложенного исследователями из Мичиганского университета, взята обычная схема бух1'алтерского учета основного капитала, переработанная применительно к особенностям человеческого капитала. На специальных счетах по разработанному перечню учитываются затраты на человеческие ресурсы, которые в зависимости от содержания рассматриваются либо как долгосрочные вложения, увеличивающие размер функционирующего человеческого капитала, либо списываются как потери. Важнейшими статьями затрат являются: отбор персонала, ввод в должность, обучение в период работы на фирме, выплаты за счет внутрифирменного социального страхования и др. вложения в персонал, учитываемые в хронологическом порядке. Поэтому данная методика получила название "хронологической модели затрат".

Учет человеческого капитала происходит примерно так же как учет физического (основного) капитала. Затраты на обучение рассматриваются как восстановление первоначальной стоимости капитала (по аналогии с затратами на ремонт оборудования) либо как добавление стоимости человеческого капитала (по аналогии с затратами на модернизацию оборудования). Устанавливается "нормативный срок амортизации". Уход ценного работника из фирмы до истечения срока амортизации затраченных на него средств приравнивается к потере капитала.

Другой подход основан на учете затрат на замещение работника. В этом случае определяется, какие потери понесет фирма в случае ухода работника. В отличие от хронологической модели дополнительно учитываются потери от снижения объема производства в результате образования вакантной должности, потери в производительности труда самого работника и его коллег в результате снижения трудовой морали в период перед увольнением и низкая производительность труда нового работника в период адаптации на производстве. Обследования, проведенные в компаниях показали, что затраты, сопровождающие высокую текучесть кадров, составляют: на замен}' рабочих - 7-20°'о, специалистов - 18-30%, управляющих - свыше 20%, в отдельных случаях до 100% годового оклада.

**3. Организация управления персоналом.**

Понятие и виды персонала.

Персонал, кадры - штатный состав работников предприятия, организации, учреждения.

На промышленных предприятиях персонал в настоящее время распределяется на две группы:

- промышленно-производственный персонал (персонал основной деятельности);

- персонал непромышленных организаций, состоящих на балансе промышленного предприятия (персонал неосновной деятельности).

К промышленно-производственному персоналу относятся работники основных и вспомогательных цехов, занятые на капитальном и текущем ремонте оборудования, работники подсобных производств, работники транспортных цехов, работники научно-исследовательских, конструкторских и технических организаций. находящихся на балансе предприятия и др.

К персоналу, занятому неосновной деятельностью относятся работники, занятые на капитальном ремонте зданий и сооружений, занятые в торговле и общепите, медперсонал, работники детских и оз-доровлтельно-спортивных учреждений.

Кроме этого персонал основной деятельности распределяется в зависимости от выполняемых функций на ряд групп:

- рабочие;

- административно-управленческий персонал, в том числе:

- руководители,

- специалисты,

- технические исполнители.

Рабочие осуществляют функции преимущественно физического труда и воздействуют с помощью орудий труда на предмет труда, создавая продукцию. Рабочие делятся на основных и вспомогательных.

К основным относятся рабочие, занятые непосредственно в технологическом процессе по изготовлению основной продукции предприятия.

К вспомогательным относятся рабочие, занятые всеми видами обслуживания рабочих мест, то есть:

- занятые перемещением, транспортировкой и хранением продуктов труда;

- занятые техническим контролем продукции:

- занятые ремонтом оборудования.

Руководители формируют цели управления, планируют работы, принимают решения, подбирают и расставляют кадры, координируют деятельность подразделений и отдельных работников, организуют контроль за ходом производственного процесса.

По месту в системе управления предприятием выделяют руководителей трех уровней:

- низового,

- среднего,

- высшего звеньев.

Руководители низового звена составляют наиболее многочисленную группу руководителей на предприятии. От отвечают за выполнение производственных заданий, за непосредственное использование соответствующих выделенных ресурсов. К ним относятся мастера, начальники смен, руководители функциональных подразделений в цехах. Работа их связана с решением преимущественно оперативных, тактических проблем. Она характеризуется разнообразием выполняемых действий, частыми переходами от одной задачи к другой, коротким временным периодом реализации принимаемых установок, постоянным общением с рядовыми работниками.

Руководители среднего звена координируют и контролируют работу вышеназванной категории руководителей. К ним относятся, например, зав. отделом, начальник цеха, директор филиала. В работе преобладает решение тактических задач, но могут решаться и элементы стратегических проблем. Значительный удельный вес в рабочем времени этих менеджеров занимает общение с руководителями среднего и низового звена.

Руководители высшего звена - самая малочисленная категория. Сюда относятся директора предприятий, их заместители. Они определяют общие направления функционирования и развития организации в целом или ее крупных составляющих, принимают ключевые решения относительно текущих дел и будущего организации. От руководителей высшего звена зависят цели фирмы и способы их достижения. Их деятельность характеризуется масштабностью, сложностью, приоритетом стратегической и перспективной направленности, наибольшей теснотой связи с внешней средой, разнообразием принимаемых решений, напряженным темпом,

Специалисты - работники, выполняющие определенные функции управления. Они анализируют собранную информацию, и. готовят варианты решений для руководителей соответствующего уровня. К специалистам относятся экономисты, бухгалтеры, юристы и др. Главная особенность их деятельности состоит в том, что они работают в условиях жестких ограничений, в качестве которых могут выступать приказы и распоряжения руководителей, технико-технологические нормативы, организационные регламенты деятельности. В их деятельности преобладают логические операции, что, впрочем, не исключает творчества.

Технические исполнители (служащие) - работники, обслуживающие деятельность специалистов и руководителей. Они призваны выполнять информационно-технические операции, освобождая руководителей и специалистов от этой трудоемкой работы. Сюда относятся секретари, машинистки и др. Специфика их деятельности состоит в том, что в ней используются стандартные процедуры и операции, что она в большей степени поддается нормированию. В труде технических исполнителей доминируют логические и технические операции.

Служба управления персоналом (СУП) является инструментом реализации кадровой политики организации.

Не существует точной даты появления первой структуры-занимающейся персоналом. Известно, что в 1900 г. американский бизнесмен Б.Гудриг организовал в своей фирме первое бюро найма, в 1902 г. американская фирма «Нэшнл кэш рэджистер» создала у себя отдел найма, а фирма «Плимптон пресс» в 1910г. - отдел кадров.

В настоящее время службы управления персоналом в крупных компаниях включают в себя более 100 человек и около десятка различных подразделений. Рассмотрим функциональную структуру службы управления персоналом крупной компании.

Конкретная структура и состав службы управления персоналом зависит от ряда факторов:

- количественный и качественный состав работников организации;

- сфера деятельности организации;

- система управления организацией;

- качественный состав линейных руководителей;

- наличие объектов социальной инфраструктуры. На предприятиях России до последнего времени функции управления персоналом были разделены между отделами: кадров, организации труда и заработной платы, подготовки кадров. Также ряд функций выполняли отделы (при их наличии): главного технолога, плановый, юридический, охраны труда и техники безопасности, социального развития. При этом отдел кадров не являлся ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы.

**4. Трудовые ресурсы и рынок труда.**

Категории населения на рынке труда.

Трудовые ресурсы - население в трудоспособном возрасте (для мужчин - от 16 до 59 лет, для женщин - от 16 до 54 лет включительно). за исключением неработающих инвалидов I и II групп и лиц, получающих пенсию по возрасту на льготных условиях, а также лица в нетрудоспособном возрасте (подростки и население старше трудоспособного возраста), занятые в экономике.

Экономически активное население (рабочая сила) - это часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг. Численность экономически активного населения включает занятых и безработных.

К занятым относягся лица, которые:

1) выполняют работу по найму, за вознаграждение, а также иную приносящую доход работу;

2) временно не работают из-за болезни или травмы, находятся в грудовом отпуске или пользуются опулами;

3) выполняют работу без оплаты на семейном предприятии;

4) самостоятельно обеспечивают себя работой; и; являются военнослужащими;

6) находятся в отпуске по беременности, родам и уходу за ребенком,

7) избраны, назначены или утверждены на оплачиваемую должность;

8) обучаются в общеобразовательных школах, ПТУ, проходят очный курс обучения в высших, средних специальных и прочих учебных заведениях.

К безработным относятся лица, которые:

1) по не зависящим от них причинам не имеют работы и трудового дохода; 2) зарегистрированы в государственной службе занятости в качестве лиц, ищущих работу; 3) способные и готовые трудиться, но не находящие соответствующего спроса на рынке труда.

Занятые и безработные как категории населения образуют в целом экономически активное население, или совокупную рабочую силу.

Экономически неактивное население - это: пенсионеры; инвалиды; лица, находящиеся в местах лишения свободы; домохозяйки; лица, прекратившие поиск работы; лица, не нуждающиеся в работе как способе поддержания существования.

Рынок труда как составная часть рыночной экономики в целом представляет собой сбалансированную и жизнеспособную структуру спроса и предложения рабочей силы.

Состояние рынка труда характеризует проблема занятости-безработицы. Количественным показателем состояния дел на рынке труда считается норма безработицы. Она исчис-чяется как процентное отношение числа безработных к численности совокупной рабочей силы (экономически активное население).

В экономической науке господствует мнение, что наличие в обществе небольшого процента безработных неизбежно и при здоровой экономике. Когда вдет речь о нормализации положения на рынке фуда, имеется в виду не достижение стопроцентной занятости трудоспособного населения, а приведение процентной доли безработных к уровню естественной нормы безработицы. Под естественной нормой безработицы понимается такой процент безработных в обществе, который соответствует экономически целесообразному уровню занятости. Есть точка зрения, что безработица в размере 5-7° о допустима и целесообразна. Вопрос тактики и стратегии реформ состоит в правильном.выборе в каждый данный момент того ее вида н тех ее масштабов, которые связаны с наименьшими экономическими и политическими издержками.

Безработица может быть вынужденной и добровольной. К добровольной относятся фрикционная, институционная и сезонная безработица.

Фрикционная безработица - это временная незанятостъ, связанная с переходом с одного рабочего места на другое или поисками более подходящей работы. Фрикционная безработица имеет низкую продолжительность и более половины граждан в этом случае находят работу самостоятельно.

Институционная безработица порождается институтом социальной защиты безработных (при этом, чем выше пособие по безработице, тем продолжительнее время поиска новой работы), а также таким фактором как повышение гарантированного минимума заработной платы. Этот вид безработицы провоцируется и несовершенством налоговой системы. Чем ниже доходы работающих, чем меньше разница между доходом и социальными пособиями, тем меньше у безработных желание трудиться и тем более длительными оказываются сроки поиска работы.

Сезонная безработица возникает в результате сезонных колебаний спроса на рабочую силу. Она затрагивает тех, чей труд обусловлен спецификой времени года, - занятых в рыболовстве, строительстве, сельском хозяйстве.

К вынужденной безработице относятся технологическая, с труктурная, конверсионная, экономическая, молодежная.

Технологическая безработица порождается переходом к новым поколениям техники и технологии, когда часть рабочей силы становится либо лишней, либо требует нового, более высокого уровня квалификации и перепрофилирования.

Структурная безработица связана с масштабными структурными преобразованиями экономики, закрытием устаревших предприятий, сок-ращением численности управленческого персонала.

Конверсионная безработица связана с сокращением занятых в отраслях военно-промышленного комплекса и в армии.

Экономическая безработица вызывается конъюнктурой рынка, экономической политикой государства, поражением части производителей в конкурентной борьбе.

Молодежная безработица (к молодежи по статистике относятся граждане в возрасте от 16 до 29 лет) обычно наблюдается на двух этапах: (а) после окончания школы, (б) после окончания учебных заведений. В настоящее время удельный вес молодежи среди безработных составляет около 35° о.

С точки зрения продолжительности безработица может быть продолжительной (4 - 8 месяцев), длительной (8-18 месяцев) и застойной (более 18 месяцев). Продолжительность безработицы определяется временем, в течение которого человек не может найти работу. При одном и том же годичном уровне безработицы, скажем, 5%, возможны две совершенно различные ситуации на рынке труда:

1) В течение года каждый работник был безработным 5% времени, т.е. примерно 2,5 недели. В этом случае мы имеем дело с массовой безработицей, средняя продолжительность которой мала.

2) В течение всего года 5% совокупной рабочей силы охвачены безработицей. Следовательно, подавляющее большинство трудоспособного населения имеет работу, ко у тех 5%, которые ее лишены, продолжительность безработицы очень высока.

Из этих двух ситуаций, безусловно, вторая тяжелее. Наличие в обществе стабильной группы, охвдчемой застойной безработицей, чревато опасными последствиями, как доя самих безработных, так и для всего общества. Такие безработные составляют сейчас более 25°/о общей численности безработных.

Вынужденная безработица в условиях экономики с глубокими деформациями рыночных отношенж часто приобретает скрытый характер. Существует количественная взаимосвязь между экономической активностью и безработицей, которая исчисляется согласно следующему закон}': для того, чтобы безработица не прогрессировала и ее показатель оставался на стабильном уровне, необходимо ежегодное увеличение валового национального продукта примерно на 2.7 %. Каждые дополнительные 2% прироста ВНГ1 уменьшают долю безработных на 1 процентный пункт, и наоборот.

С этой точки зрения сложшшаяся сейчас в России ситуация представляет собой экономический парадокс. Официально объявленные Госкомстатом РФ оценки уровня безработицы резко не соответствуют показателям уровня производства. В 1994 г. ВНП составлял только 59°/о от уровня 1991 г. И, тем не менее, сокращение занятости за указанный период не превысило 4,5%. Объяснение состоит в том, что спад производства в России выражен преимущественно в резком снижении производительности труда при относительно умеренном росте открытой безработицы.

Отсюда можно сделать вывод, что, помимо открытой, существует и скрытая безработица. Она проявляется в том, что значительное количество людей, официально имеющих работу, и числящихся занятыми, в действительности длительное время не участвуют реально в производстве. По оценкам Государственной службы занятости скрытая безработица в России на конец 1994 г. составляет 4-5 млн. человек. Это примерно 7°/о экономически активного населения.

Проявлением скрытой безработицы в России можно считать и такое характерное явление, как невыплаты зарплаты. Они достигли к концу 1994 г. 4,5-5 триллионов рублей. Исходя из величины средней зарплаты, можно рассчитать, что не получили денежного вознаграждения за свой труд около 1,5 млн. человек, которые, следовательно, тоже могут рассматриваться как безработные.

Кроме того, в России существует большая армия частично безработных. Эту категорию составляют люди, формально имеющие работу, но в течение длительного времени находящиеся под угрозой увольнения, переведенные на сокращенную рабочую неделю. Частичная безработица в 1994 г. охватывала 5-6 млн. человек.

Безработица и инфляция. Существует экономическая закономерность: уровень безработицы в стране находится в обратной пропорции к уровню инфляции. Графлос, отражающий эту зависимость, называется "кривой Филипса". Кривая Филипса представляет собой гиперболу, показывающую, что темпы роста заработной платы, а, следовательно, и цен, определяются уровнем безработицы. Концепция антиинфляционной политики, основанная на кривой Филипса, предполагает, таким образом, жесткую ситуацию выбора: либо низкие темпы инфляции при высоком уровне безработицы, либо высокие темпы инфляции при низком уровне безработицы.

**5. Планирование работы с персоналом.**

Кадровое планирование - это целенаправленная деятельность по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием.

Кадровое планирование включает в себя: прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале (по отдельным его категориям); изучение рынка труда и программы мероприятий по его «освоению»; анализ системы рабочих мест организации; разработку программ и мероприятий по развитию персонала.

Цели кадрового планирования: получить и удержать работников нужного качества и в нужном количестве; наилучшим образом использовать потенциал своего персонала; быть способной предвидеть проблемы, возникающие из возможного избытка или нехватки персонала.

Первый блок - постановка, кадровой проблемы. Здесь нужно ответить на вопрос: что необходимо производству с точки зрения его кадрового обеспечения? Параметры производственной структуры и организационная структура определяют необходимое количество рабочей силы и ее качество. Требования к конкретным рабочим местам постоянно уточняются на основе анализа работ, функций, должностных инструкций.

Анализ работ. Термин анализ работ описывает процесс получения информации о различных видах работ. В результате анализа работы получают информацию двух видов. Описание работы - какие задачи должны быть выполнены в процессе работы. Спецификация работы - какие требования предъявляются к исполнителю данной работы.

Динамические характеристики работы. При анализе работы важно учитывать два момента. Во-первых, с течением времени все меняется. Природа самой работы должна меняться по трем причинам:

время года или суток; люди; окружающая среда. Во-вторых, спецификация работы должна быть составлена, исходя из минимально необходимой квалификации исполнителя. Это не всегда происходит, гак в американской промышленности по оценкам 65 % работ требуют от кандидатов высшего образования, хотя они с легкостью могут быть выполнены и работником, с более низким уровнем образования.

На основе производственной программы и анализа работ определяется как общая потребность в рабочей силе так и потребность по отдельным ключевым должностям и специальностям. Чтобы не определять потребность по каждой узкой специальности, используется группировка по каким-либо параметрам. Прогноз потребности в рабочей силе на основе прогнозов изменения производственных параметров дает ошибку от 2 до 20%.

Второй блок (ресурсный) - источники решения проблемы. Он является ключевым. Здесь даются ответы на вопросы: что есть и в чем несоответствие с тем, что необходимо. Первое направление - оценка, анализ состояния наличных ресурсов, второе - оценка внешних источников, третье - оценка потенциала указанных источников.

Третий блок (результирующий) - решение проблемы. Он содержит конкретные программы по реализации требовании производства с учетом имеющихся ресурсов.

Виды кадрового планирования.

Разнообразие задач, решаемых в рамках кадровой политики, приводит к тому, что кадровое планирование делится на планирование:

потребности в персонале, привлечения персонала, использования и сокращения персонала, обучения персонала, сохранения кадрового состава, расходов на содержание персонала, производительности.

Планирование потребности в персонале - первый этап процесса планирования, связанного с кадрами. Данный вид планирования включает: оценку наличного потенциала трудовых ресурсов, оценку будущих потребностей, разработку программ по развитию персонала.

Под потребностью в персонале понимают сотрудников, нужных для будущего целенаправленного выполнения задач организации, в количественном, качественном, временном, и пространственном отношении.

При планировании потребности в персонале следует различать:

• общую потребность, представляющую собой всю численность персонала, необходимого предприятию для выполнения запланированного объема работ (бругго-потребность в кадрах);

• дополнительную потребность - количество работников;

которое необходимо в планируемом периоде дополнительно к имеющейся численности базового года, обусловленное текущими нуждами предприятия (нетто-потребность в кадрах).

Брутто-потребность в кадрах можно определить при помощи штатных расписаний организации, анализа стоящих задач и статистических методов по следующей формуле:

БПП = (пп \* Пер /ТРВ \* 60) \* КНВ, где

БГШ - брутто-потребность в персонале;

пп - количество рабочих процессов в плановом периоде;

Пер - среднее время выполнения каждого рабочего процесса в минутах;

ТРВ - тарифное рабочее время планового периода в часах;

КНВ - коэффициент нехватки времени для учета перерывов, отпусков, болезней.

Если из количества брутто-потребности вычесть фактический наличный состав персонала и учесть будущие изменения в нем, то получим нетто-потребность в персонале.

Совокупность всех должностей на предприятии, включенных в штатное расписание, показывает, сколько работников различной квалификации необходимо для выполнения производственных задач. Тем самым оно указывает на общую потребность предприятия в рабочей силе.

**Планирование использования кадров.**

Цель этого вида кадрового планирования - экономичное и справедливое по отношению к человеку распределение потенциала рабочей силы между вакантными рабочими местами.

Другой аспект планирования использования кадров является приведение условий труда в соответствии с возможностями работающих, создание достойных человека условий труда, рабочих мест и окружающей их среды.

Планирование сокращения или высвобождения персонала призвано показать:

• кого следует сократить, где и когда;

• шаги, которые необходимо предпринять, чтобы помочь сокращенным работникам найти новую работу;

• политику объявления о сокращениях и выплаты выходных пособий;

" программу консультирования с профсоюзами или ассоциациями работников.

Планирование высвобождения персонала позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров к создания для этого персонала социальных трудностей. Данное направление деятельности по управлению персоналом до последнего времени практически не получило развития в отечественных организациях.

Планирование обучения персонала призвано использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда.

Планирование обучения должно учитывать:

• требуемое количество учеников;

• количество существующих работников, нуждающихся в обучении или переобучении,

• новые курсы, которые нужно развивать, либо расходы на существующие,

• перевод и переобучение существующих работников.

Это качественная составная часть кадрового планирования. Она включает в себя все усилия предприятий по сохранению существ}-ющего уровня знаний у трудового коллектива посредством инвестиций на обучение или же на повышение квалификационного уровня путем дополнительной подготовки.

Планирование сохранения кадрового состава.

К данному комплексу проблем и задач относятся все мероприятия в области социальной инфраструктуры- необходимые для обеспечения длительного использования кадров.

План сохранения персонала описывает требуемые действия по следующим позициям: проблемы с оплатой труда, уход работников для продолжения своей карьеры, уход работников из-за конфликтов, изменение требований к работе, улучшение отбора и обучения персонала.

Планирование расходов по содержанию персонала. Недостатки в этом виде планирования приводят к потерям:

оплата сверхурочных работ, надбавки к заработной плате за работу в опасных условиях, из-за текучести рабочей силы, брак и простои, профессиональные заболевания и травматизм.

Планирование производительности призвано установить цели роста производительности, а также программы увеличения производительности или уменьшения издержек занятости.

**6. Набор персонала.**

Исходную информацию для определения направлений набора персонала, формирования плана набора персонала и мероприятий по его реализации дает анализ внешних и внутренних факторов. Такой анализ - отправная точка набора персонала. Под внешними факторами понимаются условия, которые организация как субъект управления, как правило, не может изменить, но должна учитывать для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности.

К внешним факторам относятся: ситуация на рынке труда;

развитие технологии; особенности социальных потребностей; развитие законодательства; кадровая политика организаций-конкурентов.

Под внутренними факторами понимаются такие, которые в значительной степени поддаются управляющему воздействию со стороны организаций. К ним относятся: цели организации; финансовые ресурсы; кадровый потенциал организации, внутренние источники покрытия потребности в кадрах.

Основные направления набора персонала это: разработка требований к персоналу; определение потребности в персонале; расчет плановых затрат на привлечение и дальнейшее использование персонала; выбор путей покрытия потребности в персонале.

Разработка требований к персоналу производится на основе штатного расписания, текущего и перспективного анализа требований к должностям и рабочим местам.

Определение потребности в персонале,

Для определения общей потребности в кадрах специалистов применяются различные методы, среди которых выделяют основные:

штатно-номенклатурныи, нормативный и метод нормативов насыщенности.

Штатно-номенклатурныи метод основывается на применении номенклатур должностей, подлежащих замещению специалистами с высшим и средним специальным образованием, и штатных расписаний предприятий и позволяет определять текущую потребность в специалистах - как общую, так и дифференцированную - по уровням подготовки и по группам специальностей.

Для определения общей потребности текущего периода в дипломированных специалистах при запланированном объеме работ и обоснованных нормативах (нагрузки или обслуживания) рекомендуется применять нормативный метод расчета. Этот метод основан на использовании планов или проектов планов по объему производства и нормативов труда специалистов. При этом общая потребность рассчитывается путем деления объема работ в планируемом периоде на норматив нагрузки на одного работника или путем умножения объема работ на норматив обслуживания на одного работника.

Для более точных и обоснованных расчетов общей потребности в дипломированных специалистах на перспективный период целесообразно использование метода нормативов насыщенности. Норматив насыщенности - показатель, выражающий долю участия специалистов в общем совокупном труде работников при условии их рационального использования. Норматив насыщенности отражает объективную потребность предприятия в кадрах специалистов по отношению ко всем. работающим. Он рассчитывается как отношение плановой численности специалистов с высшим и средним специальным образованием к плановой численности работающих (в долях единицы или проценгах). Определение величины норматива насыщенности можно осуществлять, используя два подхода: на основе данных передовых предприятий или путем использования корреляционно-регрессионного анализа.

Ожидаемые затраты на привлечение и использование персонала складываются из таких составляющих, как внешние и внутренние затраты, которые мо1ут быть единовременными или текущими. К внешним единовременным затратам относятся: оплата договорных отношений с учебными заведениями, коммерческими структурами, занимающимися подбором и подготовкой персонала, центрами подготовки при органах регулирования занятости и т.п. К внешним текущим затратам относятся: затраты на исследовательские и оперативные работы (сбор и анализ информации, реклама, представительские расходы, командировки и т.п.). К внутренним единовременным затратам относятся- капитальные затраты на оборудование новых рабочих мест и переоснащение существующих, дополнительное строительство и оснащение объектов социальной инфраструктуры, учебных подразделений и т.п. Внутренние текущие затраты складываются из расходов по оплате труда новых сотрудников или работников с новой квалификацией, в том числе различных социальных выплат и т.п.

Выбор путей покрытия потребности в персонале зависит от влияния двух других направлений- разработки профессиональных требований к персоналу и определения величины затрат на привлечение и дальнейшее использование персонала.

Сущность работы по выбору путей покрытия потребности в персонале сводится к следующим основным этапам: 1) установление источников покрытия потребности; 2) определение путей привлечения персонала; 3) анализ источников и путей с точки, зрения их соответствия требованиям параметров потенциальных сотрудников, а также затрат, связанных с использованием того или иного источника и пути привлечения персонала; 4) выбор альтернативных или. комбинированных вариантов источников и пугей.

В качестве источников покрытия потребности в персонале можно выделить внутренние и внешние.

**Внутренний набор персонала.**

Решая где, когда и каким образом предпринимать действия по набору персонала, в первую очередь нужно обратить внимание на внутренние источники, т.е. работников данной организации. Обращаясь к внешним источникам без учета желаний, способностей и потенциала уже имеющихся работников, можно понести как кратко-так и долгосрочные потери. Краткосрочные потери - это снижение мотивации и трудовой морали своих работников. Долгосрочные потери - приобретение репутации организации, которая не заботится о своих работниках.

Одна из трудностей внутреннего набора состоит в нежелании непосредственных руководителей разрешать подчиненным участвовать в конкурсе для потенциального перевода или повышения. Поэтому высшее руководство должно уделять этому процессу особое внимание и следить, чтобы все работники имели возможность участвовать в процессе внутреннего набора.

Среди источников внутреннего набора наиболее популярными являются: планы продвижения, публикация информация о вакансиях во внутренних изданиях, привлечение кандидатов- временные рабочие.

План продвижения.

Процесс разработки плана продвижения включает в себя:

установление горизонта планирования, определения кандидатов на каждую ключевую должность, оценка текущих результатов кандидатов и их готовности к повышению, определение потребностей в развитии карьеры, координация карьерных целей отдельных работников с целями компании.

Публикация информации о вакансиях во внутренних изданиях.

Информация о вакансиях вывешивается на специальных досках объявлений, публикуется во внутренних изданиях, доступных всем работникам организации. Для того чтобы этот метод действовал, необходимы хорошие коммуникации в организации и хорошая обратная связь.

Привлечение кандидатов сотрудниками организации.

Привлечение кандидатов работниками данной организации является довольно распространенны м методом. Обычно, такие программы предусматривают определенное вознаграждение тому работнику, который предложил хорошего кандидата. Например, в одном из банков США работнику платят по 250 долларов за каждого предложенного кандидата, если он успешно проработает в банке более 3 месяцев, и еще 250 долларов, если кандидат проработает в банке более 1 года.

Временные бывшие работники.

Временные работники работают определенное число часов в неделю. Они помогают сгладить проблемы с рабочей силой во время массовых заболеваний, отпусков, увольнений. Если нанимать таких рабочих через специальные агентства., это требует дополнительных затрат. Многие организации предпочитают нанимать временных работников из своих бывших работников, уволившихся или вышедших на пенсию.

**Внешний набор персонала.**

Не всегда удается удовлетворить сггрос на рабочую силу за счет внутренних источников, тогда организация обращается на рынок трудя, т.е. прибегает к внешним источникам рабочей силы. Наиболее популярными являются четыре внешних источника: высшие учебные заведения, специальные агентства по подбору кадров, службы занятости и реклама.

Отношения с ВУЗами.

Крупные компании сейчас нацелены на определенные ВУЗы. направляют туда команды вербовщиков, отслеживают способных студентов, выплачивают им дополнительную стипендию, беру: студентов на практику, помогают ВУ Зам.

**Специализированные кадровые агентства.**

Такие агентства, за определенную плату помогают людям и фирмам найти друг друга. По сравнению с другими источниками кадровые агентства требуют наибольших затрат.

Государственная служба занятости.

Подразделения службы занятости имеют информацию о безработных и могут выполнять заявки организаций. Но, обычно, в службе занятости регистрируются работники, не пользующиеся спросом.

Реклама.

С целью привлечения кандидатов организации могут размешать рекламные объявления в газетах, журналах, на радио и телевидении-отправлять по почте, использовать рекламные щиты.

При определении путей покрытия дополнительной потребности в персонале выделяют две разновидности таких путей: активные и пассивные.

Активные пути покрытия потребности в персонале;

1. Набор персонала непосредственно в учебных заведениях путем заключения двусторонних соглашений.

2. Организация представляет заявки по вакансиям в центры занятости.

3. Организация использует услуги консультантов по персоналу и услуги специализированных посреднических фирм.

4. Организация вербует персонал через своих сотрудников. Пассивные пути покрытия потребности в персонале:

1. Организация сообщает о вакантных местах через рекламные объявления в СМИ и специальных изданиях.

2. Организация вывешивает объявления местного характера. В таблице показана зависимость выбора путей привлечения

персонала от ситуации на рынке труда.

Пути привлечения персонала, затраты и ситуация на рынке труда

|  |  |
| --- | --- |
| Ситуация на рынке труда | Пути привлечения персонала |
| Благоприятная | П1.П2 1 |
| Уравновешенная | Ш,П2,А2,АЗ,А4 ; |
| Напряженная | , П1.А1.АЗ.А4 ; |
| Низкие затраты на | П2.А1.А2.А4 \ |
| привлечение |  |
| Высокие затраты на привлечение | П1.АЗ,А4 '  ! |

Таким образом, главными задачами набора персонала являются:

исследования рынка для установления текущих и перспективных потребностей организации в человеческих ресурсах; изучение развития производства для своевременной подготовки новых рабочих мест и требований к сотрудникам; поиск и привлечение персонала. Набор персонала создает базу для проведения окончательного отбора кадров.

**Зарубежный опыт.**

Существуют различные подходы к решению проблемы удовлетворения потребности в персонале на предприятиях Японии, Западной Европы и США.

Японская система образования предусматривает подготовку специалиста широкого профиля. Считается, что овладение конкретными навыками труда в какой-либо области - это прерогатива конкретной организации, а не учебного заведения. Поэтому покрытие потребности в персонале низших должностей на японских предприятиях осуществляется за счет внешних источников, а потребности в персонале более высоких должностей - за счет внутренних источников.

Западноевропейские предприятия во многих случаях отдают предпочтение внутренним источникам покрытия потребности в персонале, хотя формально условия конкурса на замещение вакантной должности равнозначны как для внешних претендентов, так и для собственных сотрудников предприятия.

Американские фирмы не делают различия по значимости внутренних и внешних источников покрытия потребности в персонале, предоставляя равные возможности при отборе на вакантную должность, как своим сотрудникам, так и внешним претендентам.

**7. Отбор персонала.**

Логика отбора персонала.

Исследования показывают, что с ростом сложности выполняемых работ влияние индивидуальных различии на результативность также увеличивается. Если у нас есть 1С' вакансий и 10 квалифицированные кандидатов, то проблемы отбора не возникает - все кандидаты будут приняты. Проблема отбора возникает тогда, когда квалифицированных кандидатов больше, чем вакантных мест. Для того чтобы выбрать наиболее достойных кандидатов, необходимо уметь предсказывать относительный }^овень результативности каждого кандидата на основе имеющейся информации. В настоящее время принципы отбора персонала развиваются в двух направлениях: создание большого резерва кандидатов, ужесточение процедуры самого отбора с использованием взаимодополняющих методов.

Прежде чем рассматривать сами методы, необходимо принять во внимание два основных требования, которым должны удовлетворять методы отбора персонала - надежность и валидность.

Надежность измерения

Цель любой программы отбора заключается в определении претендента, обладающего наилучшими знаниями, навыками и способностями, для выполнения данной работы. При этом всегда есть риск допустить два вида ошибок. Выбрать того, кто на самом деле должен быть отвергнут или отвергнуть того, кто на самом деле должен быть принят. Этих ошибок можно избежать, если использовать методы, которые являются надежными и валидными.

Метод является надежным, если он дает последовательные и устойчивые результаты: через некоторое время, при использовании аналогичного метода; которые согласуются с мнением независимых экспертов.

Валидность измерения.

Валидность характеризует то, насколько результаты, получаемые с помощью данного метода, соотносятся с действительной результативностью данного претендента. Количественно валидность выражают в форме коэффициента корреляции между результатом, полученным в ходе тестирования, и реальными результатами в работе принятого кандидата. Коэффициент корреляции может принимать значение от -1 до +1. Обычно достаточным считается значение коэффициента корреляции от 0,2 до 0,5.

Методы отбора персонала.

Бланки-заявки о приеме на работу.

В период высокой безработицы многие организации оказались буквально завалены заявками о приеме на работу. Типичная компания получала около 75 заявок в день (каждая из которых должна была быть рассмотрена), из них только четыре человека приглашалось на собеседование, а принятым оказывался только один. Большую часть времени занимает работа с самими заявками. Поэтому некоторые компании стали брать небольшую плату (10 долларов) за подачу бланка-заявки о приеме на работу. Это хоть частично покрывало затраты на обработку бланков. Бланк-заявка представляет собой набор специально подобранных вопросов, на которые должен ответить претендент. Биографические данные.

Основываясь на предположении, что один из лучших способов предсказания будущего это изучение прошлого, при отборе персонала широко используется метод изучения биографических данных кандидата.

Интервью с кандидатом.

Интервьюирование кандидатов является одним из наиболее сложных методов. Оно предполагает наличие у экзаменатора особых навыков. До сих пор исследования показывали довольно низкую валидность этого метода (0,14). Развитие данного метода идет в направлении подготовки структурированного интервью, где каждый вопрос продуман и имеет свою цель.

Оценка со стороны коллег.

Оценка коллег это метод, который используют члены группы при оценке результатов работы друг друга. Он состоит в том, что члены группы ранжируют других членов группы в соответствии с их результативностью. Проведенные исследования показали, что этот метод дает надежные, валидные и неискаженные оценки.

Рабочие, или ситуационные тесты.

Ситуационные тесты своей целью имеют оценить способность делать что-нибудь, а не знать что-нибудь. Это могут быть моторные тесты, включающие физические манипуляции с какими-то вещами, или вербальные тесты (ситуационные тесты по управленческой деятельности). Поскольку каждый кандидат должен проходить такие тесты индивидуально, то при большом количестве кандидатов ситуационные тесты могут потребовать больших затрат.

Рассмотрим три наиболее популярных ситуационных теста:

групповая дискуссия без лидера, метод корзины, деловые игры.

Групповая дискуссия без лидера.

Группе предлагается обсудить проблему, относящуюся к работе, за ограниченное время. Пет заранее назначенного лидера, никто никому не говорит, где он должен сидеть. По результатам дискуссии эксперты оценивают кандидатов по следующим характеристикам:

агрессивность, убедительность, риторические способности, уверенность в себе, сопротивление стрессу, межчеловеческие контакты.

Метод корзины.

Метод корзины предполагает индивидуальную работу. Кандидату дается папка, в которой лежат различные деловые бумаги, и он должен все эти бумаги разобрать за ограниченное время. Причем, не просто разобрать, а вынести по ним решения, написать резолюции. Данный метод позволяет оценить такие качества претендента как уверенность в себе- способности к планированию и организации, способности к письму, принятие решений, склонность к риску.

Деловые игры.

Деловые игры это ситуационные тесты, в которых рассматриваются, разыгрываются случаи из реальной жизни. Они могут простыми или сложными, четко запрограммированными или гибкими, проводимыми «вручную» или с использованием компьютеров.

Деловые игры имеют несколько преимуществ. Во-первых, они сжимают время, можно проиграть события за несколько месяцев или даже лет. ЕЗо-в торых; деловые игры реалистичны, имеют конкурентный характер, обеспечивают немедленную обратную связь. В-третьих, такие игры способствуют большему пониманию сложных внугриорганизационных взаимоотношений.

Деловые игры имеют также некоторые недостатки. Некоторые участники так погружаются в игру, в борьбу, что не могут уяснить те управленческие принципы, которые должны быгь изучены в процессе игры. Творческий подход к решению проблем может быть задушен, если необычные решения во время игры наказываются экономически.

В таблице представлены оценки эффективности использования различных методов для оценки управленческого потенциала.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тесты умственных способностей | | 5 |
| Тесты интересов и склонностей личности | | 4 |
| Проективные методы |  | 3, |
| Тесты измерения способности к | лидерству | 1 |
| Метод интервью |  | 2 |
| Биографический метод |  | 4 |
| Оценка коллег |  | 4 |
| Ситуационные тесты |  | 5 |

Оценка 1 - плохая предсказательная точность, 5 - очень хорошая. Центры оценки персонала.

Центры оценки персонала впервые были использованы немецкими военными психологами во время второй мировой войны для отбора офицеров. Они считали, что тесты с помощью ручки и бумаги недостаточны для изучения человеческой природы, необходимы более сложные тесты. После войны многие психологи перешли в гражданские организации и уже там стали применять подход центров оценки для отбора персонала. В результате 25-летних исследований компания АТТ (США) установила, что управленческие способности и навыки лучше всего выявлять с помощью следующих процедур:

1. - административные навыки - метод корзины.

2. навыки межчеловеческого общения - метод групповой дискуссии.

3. интеллектуальные способности - тесты способностей с помощью ручки и бумаги.

4. стабильность результатов - метод корзины, групповой дискуссии.

5. ориентированная на работу мотивация - проективные тесты, интервью.

6. карьерная ориентация - проективные тесты, интервью, тесты

7. Независимость - проективные тесты.

Центры оценки позволяют оценивать управленческий потенциал кандидата, основываясь на трех источниках:

1. Взаимодополняющие методы: ситуационные тесты, тесты умственных способностей, тесты личности.

2. .на основе тестов можно делать выводы, поскольку за кандидатами следят специальные эксперты, способные различать эффективное и неэффективное поведение.

3. Объединенное мнение множества экспертов позволяет оценить поведение каждого из кандидатов.

Выбор наилучшего метода отбора персонала.

Выбор наилучшего метода зависит от следующих факторов:

характер работы; валидность метода; норма отбора, процент отобранных по сравнению с желающими; стоимость метода.

Важно принимать во внимание и норму отбора (т.е. процент принятых кандидатов). Чем меньше норма отбора, тем больше кандидатов должно быть оценено.

Стоимость метода также должна учитываться. Но если выбирать между валвдностью и стоимостью, то выбор должен быть сделан в пользу валидности. Нужно выбирать более валидный метод, поскольку в случае неудачи к стоимости самого метода прибавится также стоимость ошибок.

**8. Профориентация и адаптация персонала в организации.**

Профессиональная ориентация - это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявления способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности.

Система профессиональной ориентации включает:

1. Профориентационное обслуживание населения (профпросвещение).

Цель - организация информационного пространства, позволяющего клиенту получить максимум сведений о мире профессий, их рынке в регионе, формирующего представление о содержании профессий и специальностей, о требованиях, предъявляемых ими к человеку, путях и условиях профессиональной подготовки с учетом реальных возможностей трудоустройства. В результате создаются предпосылки для осознанного выбора клиентом сферы деятельности, профессии и образ а жизни.

Профпросвещение осуществляется путем бесед, лекций, публикаций в средствах массовой информации, чрез мероприятия, проводимые в индивидуальной и групповой формах для разных категорий населения.

Профориентационная работа моя: ет осуществляться также через центры профориентации, которые могут функционировать и как самостоятельные подразделения организации, и как структурные подразделения центров занятости.

В профориентационной работе с населением систематизируются и используются различные фактические и статистические данные о текущем и перспективном кадровом спросе, содержании, условиях, режиме и оплате труда по профессиям, рабочим местам, должностям, о требованиях к знаниям, личности человека, предъявляемых этими профессиями, и возможных противопоказаниях к работе по ним.

2. Профессиональное консультирование.

Цель - оказать обратившемуся содействие в выборе или перемене профессии с учетом его пожеланий, склонностей и возможностей, имеющихся вакансий, перспектив трудоустройства.

Профконсультант помогает клиенту: снять тревожное состояние, определить проблему, выявить круг его склонностей и подобрать соответствующую групп}" профессий, получить информацию с возможностях переобучения.

Основной задачей профконсультанта является либо сужение поля выбора профессии (если клиент не определился относительно своей дальнейшей трудовой деятельности), либо расширение круга ее поиска (если клиент не видит возможности сменить род занятий).

Консультант в процессе работы с клиентом исследует:

профессиональные интересы, профессиональные склонности, мотивацию профессионального самоопределения, психологическую профпригодность к определенным видам деятельности.

В зависимости от своей квалификации профконсультант проводит беседы с использованием различных информационных материалов, применяет методы психодиагностики, организует групповое обсуждение проблем, деловые игры- психологический тренинг.

3. Профессиональный отбор.

Цель - обеспечить организацию таким персоналом, который по своим индивидуальным качествам может достигнуть высокой эффективности в определенном виде трудовой деятельности при условии получения удовлетворения от избранного вида деятельности.

Это направление деятельности не является основным в работе профконсультанга. Жесткий отбор целесообразен только на специальностях, по которым имеются медицинские противопоказания.

При проведении профотбора необходимо учитывать пригодность человека к различным видам профессиональной деятельности, определяемую уровнем общего образования, профессиональной подготовки, производственным опытом и отношением к профессии, а также степенью соответствия индивидуальных психофизиологических качеств данного работника определенному виду деятельности.

Социологические обследования показывают, что работники, выбравшие свою профессию сознательно, с учетом профессиональной ориентированности, трудятся на 20-40% производительнее, допускают почти вдвое меньше брака в работе, в среднем на год меньше у них срок достижения следующего разряда, в 2-3 раза реже они меняют место работы или профессию.

Адаптация нового работника.

Одно из определений адаптации - знакомство и приспособление к ситуации или к окружающей среде. В СИМ 80 % организаций с числом занятых больше 50 человек используют программы адаптации. Правда, иногда адаптация ограничивается вручением новому работнику справочника организации и краткой экскурсией. Это очень серьезная ошибка. И вот почему.

Работник, пришедший с другого предприятия, подобен студенту.

Прежде чем приступить к новой работе, оба они испытывают «культурный шок». В первое время оба замечают, что новая работа совсем не такова, как они ее себе представляли. Программы ориентации помогают легче пережить этот шок.

Новый работник сталкивается с тремя типичными проблемами:

1. Проблема вхождения в коллектив. Новый работник спрашивает себя, примут ли его другие члены группы, понравится ли он им, будет ли он чувствовать себя безопасно.

2. Неверные ожидания. Организация предпочитает больше сообщать информации о зарплате, премиях, отпусках, чем о требованиях к работникам. Поэтому те ожидания, которые формируются у будущих работников, часто не полностью соответствуют действительности.

3. Ситуация на рабочем месте. Ясно ли работнику, каких результатов ждут от него. Как установлена система оценки нового работника. Помогает или препятствует ситуация на рабочем месте быстрой адаптации нового работника.

Адаптация - это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях.

Виды адаптации.

Выделяют несколько видов адаптации:

Психофизиологическая адаптация - это освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. К этим условиям относят: физические :и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитар но-гишенические нормы, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т.п.).

Социально-психологическая адаптация - это включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициям!, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации сотрудник получает информацию о системе деловых и личностных взаимоотношений в коллективе в целом и отдельных формальных п неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы.

Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей, а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе.

Необходимо продолжать поддержку нового работника и после этапа начальной адаптации. Например, непосредственный руководитель встречается с новым работником в первый день и через неделю, а представитель службы управления персоналом - через месяц. После того как работник получит первый опыт работы на новом месте, многие вопросы, рассмотренные на этапе адаптации, снова требуют обсуждения.

Оценка программ адаптации.

По крайне мере раз в год программы адаптации должны проверяться с точки зрения достижения поставленных целей и разработки предложений по их совершенствованию. Для этого необходимо установить обратную связь с теми, кто участвуют в этих. программах. Такая обратная связь может быть обеспечена несколькими путями: дискуссия за круглым столом с работниками после первого года работы; интервью со случайно выбранными работниками и руководителями; использование письменных вопросников для массового обследования мнения всех работников. Также программы ориентации могут быть оценены с экономической точки зрения, путем сопоставления возможной экономив и затрат.

**9. Организация оплаты труда персонала.**

Заработная плата - это денежная выплата, регулярно про изводимая нанимателем работнику за отработанное время, про изведенную продукцию или другую конкретную деятельность работника.

Функции заработной платы:

• воспроизводственная, заключающаяся в обеспечении возможности воспроизводства рабочей силы;

• стимулирующая, направленная на повышение заинтересованности в развитии производства;

• социальная, способствующая реализации принципа социальной справедливости;

• учетно-производственная, характеризующая меру участия живого труда в процессе образования цены продукта, его долю в совокупных издержках производства. Чтобы быть эффективной организационная система оплаты труда должна обеспечивать соблюдение четырех условий:

1) достаточный уровень вознаграждений для удовлетворения основных потребностей работников,

2) справедливость по отношению к внешнему рынку труда;

3) справедливость внутри организации;

4) удовлетворение индивидуальных потребностей работников. Система оплаты труда должна привлекать, удерживать и мотивировать работников.

Возможно, наиболее важной целью любой системы оплаты

является обеспечение справедливости. Справедливость может

рассматриваться в трех направлениях:

- внутренняя справедливость, по отношению к вкладу работника в организацию;

- внешняя справедливость, по отношению к оплате труда на рынке рабочей силы;

- индивидуальная справедливость, по отношению к другим работникам, выполняющим аналогичную работу.

Все исследования в области построения справедливой системы оплаты труда основываются на трех предположениях:

1. Работники чувствуют справедливость или несправедливость в оплате их труда по отношению к своему вкладу.

2. Работники сравнивают соотношение своих входов и выходов с подобным соотношением у других работников.

3. Работник, который чувствует несправедливость в оплате труда, будет стараться добиться справедливости. Он может либо изменять входы и выходы, либо покинуть организацию.

Конечная цель построения системы оплаты труда - это достижение баланса - оптимальной комбинации прямых и косвенных компенсаций, денежных и не денежных вознаграждений.

Под организацией заработной платы понимается ее построение, обеспечение взаимосвязи количества и качества труда с размерами его оплаты, путем использования совокупности составных элементов (нормирования, тарифной системы, премий, доплат и надбавок).

Всю работу по организации заработной платы можно разбить на два этапа: разработки и регулирования.

На этапе разработки проводится оценка качества труда, устанавливается размер тарифной ставки первого разряда или исходного оклада, определяется число разрядов (должностных категорий), устанавливаются межразрядные коэффициенты, намечается диапазон разрыва крайних точек тарифной сетки или схемы должностных окладов. Затем предусматриваются соответствующая увязка тарифной и надтарифной частей ЗП, внутриотраслевая, межотраслевая и территориальная дифференциация ставок и окладов, конструирование структуры, форм и систем ЗП.

Этап регулирования преследует цель соблюдения намеченных пропорций в 311, корректировку размеров ставок и окладов в зависимости от изменений ряда экономических, социальных и производственных условий.

При организации оплаты труда используют следующие элементы;

Тарифные ставки.

Тарифно-квалификационные справочники, где содержатся требования к рабочим и характеристика работ.

Тарифную сетку.

Минимальный уровень оплаты труда (устанавливается законодательно).

Региональные коэффициенты.

Правила индексации оплаты труда.

Правила начисления заработка.

Правила деления заработка между работающими.

Доплаты за работу в ночное время.

Доплаты за работу в тяжелых условиях.

Доплаты за работу в праздничные и выходные дни.

Доплаты за работу в сверхурочное время.

Правила оплаты отпускного времени.

Правила оплаты времени учебы.

Правила оплаты времени болезни.

Правила расчета компенсации при потере работоспособности.

Правила начисления премии и виды деятельности- подлежащие премированию.

Расходы работающих, компенсируемые организацией.

Правила участия в прибылях.

Тарифная ставка - выраженный в денежной форме абсолютный размер оплаты труда различных групп и категорий персонала в единицу времени. Различают часовые, дневные и месячные тарифные ставки, Устанавливаются они по каждому квалификационному разряду.

Формы и системы заработной платы характеризуют соотношение между затратами рабочего времени, производительностью труда персонала и величиной его заработка, а также определяют взаимосвязи элементов заработной платы: тарифной части, доплат, надбавок и премий. Формы и системы оплаты труда организация определяет самостоятельно и фиксирует их в коллективных договорах и иных нормативных актах.

На практике существуют десятки систем заработной платы. .Большинство из них рассматриваются как ноу-хау организации и не публикуется открыто. В настоящее время используют следующие основные формы и системы заработной платы.

|  |  |
| --- | --- |
| Формы оплаты труда | Системы оплаты труда |
| Сдельная | Прямая сдельная Сдельно-премиальная Сдельно-прогрессивная Косвенно-сдельная Аккордно-сдельная Система двух ставок |
| Повременная | Простая повременная Повременно-премиальная Повременная с контролируемой выработкой |
| Гибкая | Контрактная Оплата через уровни квалификации |

По своей структуре заработная плата складывается из трех компонентов: основной, дополнительной и заработной платы, выплачиваемой с учетом социальных факторов.

Основная часть заработной платы образуется из тарифного заработка с регулирующими его надбавками (за производительность труда, рост стоимости жизни и т.д.). Она рассчитывается как произведение тарифной ставки с учетом применяемых надбавок за проработанное время.

Дополнительная часть заработной платы за отработанное время включает сдельные приработки, различные надбавки к основному заработку, в том числе надбавку по индивидуальным и коллективным премиальным системам, за сверхурочную, сменную работу, за работу в выходные и праздничные дни, иногда за стаж и некоторые другие доплаты.

Заработная -плата, выплачиваемая с учетом социальных факторов, включает выплаты, у которых нет прямого соответствия с произведенной работой, например страховые платежи или возмещение платы родителей за детей в дошкольных учреждениях. Данный вид заработной платы можно рассматривать как косвенную форму вознаграждения персонала.

Проведение сопоставлений работ по сложности служит целям обоснования единой тарифной сетки и позволяет создать классификатор работ. В России в качестве такого классификатора работ выступает Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий. Он содержит тарифно-квалификационные характеристики по 5195 профессиям рабочих и предназначен для тарификации работ и присвоения квалификационных разрядов рабочим во всех отраслях экономики.

Различия в сложности выполняемых работ являются основой для дифференциации диапазона тарифной сетки. Тарифная сетка представляет собой совокупность квалификационных разрядов и соответствующих им тарифных коэффициентов, с помощью которых устанавливается непосредственная зависимость оплаты труда персонала от его квалификации.

Для бюджетных предприятий и организаций России применяется Единая межотраслевая тарифная сетка. Диапазон ЕТС - всего 18 разрядов. Рабочие тарифицируются в основном с 1 по 8 разряды, в отдельных случаях - до 12 разряде

Системы оплаты труда, основанные не на результатах работы.

Существует, по крайней мере, две альтернативные системы. Это рыночная система я система, основанная на оценке навыков и знаний.

Рыночная система оплаты использует подход, основанный на рыночных ценах. Эта система может использоваться, если все виды работ являются основными, и сделки по ним можно прямо отследить на рынке. Этот тип системы оплаты может использоваться в фирмах предпринимательского типа, занимающихся исследованиями, в торговых организациях. Большие фирмы с более широким набором работ могут опираться на рыночную оценку для установления оплаты груда по основным вилам работ, и использовать оценку работ для не основных видов работ.

Система, основанная на оценке навыков и знаний.

Работник получает зарплат}' не за ту работу, которую он делает сейчас, а, скорее, за те работы, которые он способен выполнять в соответствии со своими навыками и знаниями. В такой системе чем больше работник учится, тем больше он зарабатывает. Исследования показывают, что применение данной системы приводит к более высокой удовлетворенности работников, росту качества продукции и производительности, снижению издержек производства и количества невыходов на работу.

Система оплаты, основанная на результатах работы, все еще остается самой популярной. Система, основанная на оценке навыков и знаний, является более предпочтительнсн, если соблюдаются следующие условия:

1. Философия УЧР подкрепляет все виды работы с персоналом. Такая философия характеризуется доверием к тому, что у работников есть и способности и мотивация работать хорошо.

2. Эту систему дополняют программы, касающиеся УЧР, такие как распределение прибыли, патисипативный менеджмент, делегирование прав и ответственности, обогащение труда.

3. Применяемые технологии и организационная структура часто меняются.

4. Часто происходит ротация и перемещение работников.

5. Работники имеют возможность обучаться.

6. Работники ценят командную работу и возможность участвовать в процессе управления.

Секретность в оплате труда.

Открытость или секретность полностью не исключают друг друга. Скорее, это вопрос степени открытости, или секретности. Например, организация может решить открыть следующую информацию: 1) относящиеся к работе или бизнесу принципы, на которых основана система оплаты; 2) интервал оплаты по каждому виду работ, 3) правила увеличения зарплаты; 4) данные, которые имеют отношение к определению величины заработной платы. Открытость системы оплаты имеет и обратную сторону:

1. Менеджеры должны публично объяснять свои решения и действия в области оплаты труда подчиненных.

2. Возрастает стоимость возможных ошибок в сфере оплаты труда, поскольку все недостатки и слабости становятся сразу видны.

3. Менеджеры могут снизить различия в оплате труда подчиненных, чтобы избежать конфликтов и объяснений с «обиженными» работниками.

В общем, открытая система оплаты лучше всего действует при следующих обстоятельствах: индивидуальная или групповая результативность может быть измерена объективно; измерение результативности может быть применено ко всем важным аспектам работы; существует связь между затратами труда и результативностью в относительно небольшом промежутке времени.

10. Программы косвенной компенсации и стимулирования труда работников.

Стратегические предпосылки разработки программ косвенной компенсации

Важно чтобы менеджеры четко понимали цель применения программ косвенной компенсации работников. В США в среднем фирма тратит свыше 13 тыс. долларов на одного работника в виде косвенных компенсационных выплат.

Разработка программ компенсационных выплат в первую очередь должна увязываться с долговременными стратегическими бизнес-планами. Одна из стратегических предпосылок разработки компенсационных планов это нынешняя стадия развития организации, Например, для начинающей рисковой компании базовая зарплата должна быть низкой, а дополнительные стимулы - более значительными. Зрелая фирма будет использовать более высокую основную зарплату и средние дополнительные стимулы.

Другие стратегические предпосылки - это планируемый рост занятости на предприятии, сокращения, поглощения, географические перемещения, централизация или децентрализация, ожидаемые изменения прибыльности. Каждая из этих предпосылок оказывает влияние на формирование оптимального набора косвенных компенсационных выплат.

Характеристики рабочей силы.

Молодые работники предпочитают оплату в прямой, денежной форме, чем участие, например, в пенсионной программе. Старые рабочие - наоборот. Кто-то из работников предпочитает универсальный набор дополнительных компенсационных выплат, а кто-то предпочитает более гибкий подход.

Привлекательность косвенных дополнительных выплат.

Проблема привлекательности косвенных дополнительных выплат более сложна, чем проблема с зарплатой. В случае с зарплатой и работники и руководство обращают внимание на одно и то же -величину зарплаты. При определении привлекательности косвенных выплат руководство обращает внимание в основном на затраты, связанные с данной выплатой, а работник" обращает внимание на ценность данной косвенной выплаты с точки зрения своих потребностей. И здесь возможен конфликт.

Общая стратегия компенсации.

Общая цель разработки компенсационных программ (прямых и косвенных) состоит в объединении зарплаты и дополнительных выплат в единый пакет, способствующий достижению организационных целей.

Компоненты пакета дополнительных косвенных выплат.

Дополнительные косвенные выплаты делятся на три категории:

безопасность и здоровье, оплата нерабочего времени, услуги работникам. Внутри каждой категории существует множество конкретных программ.

Программы в области безопасности и здоровья:

Страхование жизни. Страхование работоспособности. Медицинское страхование. Оплата больничных листов. Пенсионные программы. Страховка на случай потери работы. Выходное пособие.

Программы оплаты нерабочего времени:

Рабочие отпуска. Праздничные дни. Творческий отпуск. Отпуск за свой счет.

Программы услуг работникам:

Помощь в обучении. Форменная одежда. Служебный автомобиль. Юридические услуги. Детские учреждения. Программы продажи акций. Спортивные учреждения. Транспортные услуги. Предпраздничные подарки. Семейный отпуск.

Управление программами дополнительной компенсации.

Затраты на программы.

Несмотря на высокую стоимость многих программ дополнительной компенсации, многие работники участвуют в них по обязанности, потому что все участвуют. Это происходит потому, что руководство часто не проводит глубокого анализа затрат на такие программы, а также не увязывает необходимость применения этих программ с реальными потребностями работников. Выделяют четыре основных подхода для оценки затрат на программы дополнительной компенсации работников. Хотя каждый из них может использоваться по отдельности, комбинация всех четырех методов оказывает лучшее влияние на работников.

1. Ежегодные затраты на программы дополнительной компенсации для всех работников.

2. Затраты на одного работника в год. 3. Доля затрат на дополнительные программы компенсации в общей сумме компенсационных затрат на оплату труда работников.

4. Затраты в час - общие ежегодные затраты на программы дополнительной компенсации разделить на общее число рабочих часов всех работников в течение года.

Принцип кафетерия, или гибкая программа дополнительных выплат.

Принцип кафетерия предполагает, что работник может выбрать сам определенный набор программ дополнительных выплат, в которых он хотел бы участвовать в пределах установленной суммы. В этом случае выигрывают оба, и наниматель, и сам работник. Информация о программах дополнительных выплат Распространение информации о доступных программах дополнительных выплат преследует четыре основные цели:

1. Познакомить работников с программами.

2. Помочь работникам понять цели и назначение программ,

3. Вселить в работников уверенность, что они могут доверять полученной информации.

4. Убедить работников в значимости или ценности для них программ дополнительных выплат.

Система стимулирования труда.

Вначале важно провести различие между системой оплаты и системой стимулирования. Цель системы оплаты - привести в соответствие увеличение основной зарплаты работника с достигнутыми им результатами. Стимулы (комиссионные с продаж, распределение прибыли) являются одноразовой добавкой к основной заработной плате.

Правильно спроектированная программа стимулирования работает, потому что она основана на двух общепризнанных психологических принципах: 1) увеличение мотивации ведет к росту результативности; 2) признание является основным фактором мотивации. К сожалению, многие стимулирующие программы спроектированы плохо, поэтому они не работают. Они сделаны с нарушением одного из следующих правил.

Система стимулирования должна:

1. Быть простой. Правила стимулирования должны быть краткими, ясными и понятными.

2. Иметь количественную определенность. Недостаточно сказать «'производите больше» или «прекратите инциденты». Работник должен точно знать, что от пего требуется.

3. Быть реальной Каждый работник должен иметь шанс выполнить работу.

4. Быть измеримой. Возможность измерить уровень достижения целей это та основа, на которой строится программа стимулирования.

Рассмотрим причины неудач в применении системы стимулирования труда:

1. Размер стимулирующего вознаграждения слишком мал.

2. Существует слабая взаимосвязь между вознаграждением и результативностью.

3. Руководитель часто занижает реальную оценку результативности, чтобы не создавать больших различий между работниками, не объяснять причины этого. В результате система стимулирования результативности превращается в систему оплаты «выслуги лет».

Стимулы для руководителей.

Один из высших руководителей одной американской компании говорил так: «Мне понадобилось довольно много времени, чтобы понять, что люди делают то, за что вы им платите, а не то, что вы просите сделать».

Для руководителей система компенсации состоит из трех составляющих: основного жалованья, краткосрочных (ежегодных) стимулов и долгосрочных стимулов. Главную роль играет основное жалованье, а кратко- и долгосрочные стимулы часто выражаются в процентах к основному жалованью. Краткосрочные стимулы зависят от уровня организационной результативности и часто выплачиваются непосредственно в денежной форме. Например, высшие руководители в США получают дополнительные выплаты в размере около 48% от своего основного жалованья., руководители среднего уровня - 35%, нижнего уровня - 22%. Долгосрочные стимулы основываются на достижении долгосрочных целей, реализации стратегических планов. Эти стимулы часто выступают в виде опционов на покупку акций данной компании.

Стимулы для исполнителей.

Программы оплаты и стимулирования труда предполагают установление неких нормальных стандартов работы, превышение этих стандартов должно вознаграждаться. С одной стороны эти стандарты должны быть достаточно высокими, а с другой стороны они должны давать возможность заработать дополнительное вознаграждение. Для многих работ бывает достаточно трудно установить нормальные стандарты. Чем ниже уровень работы в организационной иерархии, тем проще установить стандарты.

Идеальной с точки зрения разработки стандартов является такая работа, которая удовлетворяет следующим условиям: 1) часто повторяется, 2) имеет короткий рабочий цикл; 3) производит ясный измеримый результат. Однако прежде чем разрабатывать рабочие стандарты, руководство должно сделать следующее: описать работу средствами анализа работы, решить, каким способом работа должна выполняться; решить, как быстро должна выполняться работа.

Разнообразные программы стимулирования исполнителей реально отличаются друг от друга по двум позициям:

- как определяются премиальные ставки;

- как производится выплата премиальных.

Стимулирование на уровне организации.

Программы участия в прибыли. Организации применяют данную форму стимулирования по следующим причинам: установить гибкую систему вознаграждений, отражающую реальное экономическое положение фирмы, способствовать большей идентификации работников с организацией; облегчить привлечение и удержание работников; обучить работников пониманию факторов успеха в бизнесе.

Работники получают премию, которая зависит от прибыли компании, превышающей некоторый минимальный уровень (обычно от 10 до 30% этой величины). Величина, премии может быть одинаковой для всех, или зависеть от основной заработной платы.

Системы участия в прибылях имеют две стороны. С одной стороны, компенсационные издержки становятся более гибкими, поскольку компания платит, если у нее есть прибыль. С другой стороны, работник чувствует опасность применения программ дополнительных выплат. Поэтому успех системы участия в прибыли зависит в целом от политики в области УЧР и от- состояния отношений между работниками и администрацией.

Стимулирование групп.

Стимулирование групп подразумевает, что каждый член группы получает вознаграждение в зависимости от общих результатов работы группы. Оно наиболее приемлемо в тех группах, где различные работы тесно взаимосвязаны.

Системы распределения выгод от роста производительности труда.

Система распределения, выгод включает три элемента: 1. Философия сотрудничества. 2. Система вовлечения. 3. Денежные премии,

Философия сотрудничества относится к организационному климату, характеризующемуся высоким уровнем доверия, двусторонними коммуникациями, привлечение работников к управлению. Система вовлечения относится к структуре и процессу улучшения организационной производительности.

В процессе организационной адаптации сотрудник знакомится с особенностями организационно-экономического механизма управления организацией, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре.

Первый год работы в организации это очень важный период в жизни человека, который во многом определяет, станет ли он хорошим работником.

Планирование и оценка программ адаптации.

Новые работники нуждаются в специальной информации в трех основных областях:

- организационные стандарты, нормы, традиции и политики;

- поведение в коллективе, рабочий климат, отношения с коллегами и руководителями;

- технические аспекты работы.

Необходимо отметить, что одной из наиболее частых причин увольнения новых работников является неудачная адаптация на. рабочем месте. При проведении программ адаптации необходимо избегать следующих ошибок:

- увлечение бумажной работой. Новый работник заполняет нужные формы и затем сразу отправляется на рабочее место.

- недостаточная, краткая информация.

- избыточная информация. Дать слишком много информации за короткое время - хороший способ, чтобы новый работник почувствовал себя разбитым, «.удушенным».

Служба управления персоналом должна подготовить специальный набор материалов для новых работников. Этот набор должен включать материалы и информацию по следующим направлениям: организационная структура; основные термины и понятия, используемые в данной отрасли организации; политика компании; коллективные соглашения, используемые виды вознаграждений; возможности обучения, источники информации;

техника безопасности, размещение ключевых отделов и людей.

Период после адаптации.

Самая большая ошибка, которую может сделать организация, это игнорировать нового работника после начальной адаптации. Руководитель говорит: «Заходите ко мне, если у вас возникнут вопросы». Но не каждый работник имеет достаточно смелости и решительности, чтобы обращаться к руководителю или представителю вовлекаются в процесс развития и внедрения идеи, относящихся к производительности. Денежные премии рассчитываются путем определения разницы между ожидаемыми и реальными затратами.

Эти три компонента взаимно подкрепляют друг друга. Высокий уровень сотрудничества ведет к распространению информации, которое ведет к дополнительному вовлечению работников, которое ведет к новому поведению работников, направленному на увеличение организационной производительности. Это увеличение производительности приводит к выплате премий, которые подкрепляют философию сотрудничества.

Важно отличать системы участия в прибылях и распределения выгод:

1. Распределение выгод основано на измерении производительности, распределение прибыли основано на измерении общей прибыльности.

2. Распределение выгод, премии выплачиваются довольно часто (раз в месяц или в квартал), а участие в прибылях бывает раз в год.

3. Распределение выгод происходит непосредственно по текущим результатам, в то время как участие в прибыли - это отложенные платежи. Поэтому система распределения выгод является стимулирующей системой, повышающей мотивацию работников.

Система распределения собственности.

Работники получают акции своей компании. Эта система влияет на мотивацию и удовлетворение работников:

1) в тех компаниях, где вложения в эту систем}' довольно значительные; руководство заботится о собственности работников;

2) в тех компаниях, которые внедряют эту систему по причинам, ориентированным на работников, а не по стратегическим или финансовым причинам;

3) удовлетворение приносит удовлетворение. Т.е. те же характеристики этой системы, которые приводят к удовлетворению ею, приводят и к удовлетворению организацией в целом.

Практика показала, что те компании, которые удовлетворяют трем указанным условиям, опережают своих конкурентов. В США компании, имеющие хотя бы 10% в собственности у работников, имели ежегодный рост доходов на 27% по сравнению со средним уровнем 17% (данные с 1979 по 1992 год). Но также нужно учитывать, что такая система не лишена риска для работников. Если компания станет банкротом, то акции потеряют свою ценность.

**11. Оценка персонала.**

Процесс оценки результативное! и работников.

Оценка результативности имеет несколько граней. Это процесс наблюдения и принятия решения о дальнейшей судьбе работника, это процесс, обеспечивающий обратную связь, это процесс измерительный и в такой же степени эмоциональный. Кроме того, это субъективный процесс. Легко описать, как должен работать человек, гораздо труднее оценить, как действительно он работает.

Определим некоторые понятия:

Результативность относится к степени достижения работником поставленных целей.

Оценка результативности - это систематическое описание сильных и слабых сторон в деятельности отдельного человека или группы.

Оценочный период - это период времени, в течение которого исследуются результативность работника, чтобы составить формализованный отчет.

Управление результативностью это общий процесс наблюдения 31 результативностью работника в течение определенного периода времени и ее оценки.

Можно выделить и более специфические цели оценки:

1. Оценка обеспечивает законное и формальное обоснование для принятия решений о продвижении работника, об увольнении плохих работников, о необходимости обучения, о сокращен»ш необходимой рабочей силы. Короче говоря, оценка служит основой для создания формальной организационной системы вознаграждений и наказаний

2. Оценка служит в качестве критерия при проверке валидности тестов.

3. Оценка обеспечивает обратную связь для работников и дает основу для личностного и профессионального развития

4. Оценка помогает установить цели .для программ обучения.

5. Оценка помогает выявлять организационные проблемы. Оценка является скорее началом многих процессов, чем конечным продуктом.

Характеристики эффективной системы оценки.

Основные характеристики любой системы оценки это релевантность, чувствительность, надежность, приемлемость и практичность.

Релевантность означает, что 1) существует ясная связь между стандартами результативности для конкретной работы и организационными целями и 2) существует ясная связь между критическими элементами работы, выявленными посредством анализа работы, и показателями, по которым будет оцениваться работа.

Стандарты результативности сводят требования к работе к уровню приемлемого поведения работника.

Релевантность также подразумевает периодическую проверку анализа работы, стандартов результативности и системы оценки. Должна ли система оценки быть пересмотрена, во многом зависит от ее релевантности.

Чувствительность подразумевает, что система оценки может отличить эффективного работника от неэффективного, проранжировать их по степени результативности. Встает вопрос, какова цель ранжирования: административная цель или развитие работников. Система оценки, спроектированная для административных целей запрашивает информацию различиях между работниками, в то время как система, нацеленная на рост работников, требует информацию и различиях внутри работника. К сожалению, чаще всего система оценки направлена на достижение административных целей (распределить вознаграждения и наказания), хотя должны достигаться обе группы целей.

Надежность означает, что для любого работника оценки, сделанные независимыми оценщиками, должны быть довольно близки. Но здесь нужно учитывать, что оценка с разных позиций (руководители, коллеги, подчиненные) может быть различной,

Приемлемость. На практике приемлемость является наиболее важной из всех характеристик. Очень важно чтобы система оценки пользовалась доверием у тех, кто в ней участвует. Обязанностью руководства является четкое определение уровня результатов, ожидаемых от подчиненных. Только в этом случае система оценки будет приемлема для работников, и они будут воспринимать ее как справедливую.

Практичность подразумевает, что инструменты оценки легки для понимания и использования, как для менеджеров, так и для подчиненных.

Все методы деляг на две большие группы:

1) методы, ориентированные на оценку поведения работников. Это может быть оценка работника по отношению к другим работникам (относительная рейтинговая система) или оценка работника по отношению к установленным стандартам (абсолютная рейтинговая система).

2) методы, ориентированные на оценку достигнутых результатов (объем продаж, количество произведенных единиц продукции, количество обслуженных клиентов и т.п.).

Методы, ориентированные на оценку поведения.

Метод характеристик. Простейший тип абсолютной рейтинговой системы это письменная характеристика, в которой оценщик дает описание сильных и слабых сторон работника, его потенциальных возможностей, а также предлагает шаги по улучшению результативности работника. В основе данного метода лежит предположение, что оценщик, хорошо знающий работника, может дать более точную и правильную оценку, чем другие более формальные и сложные методы.

Правильно составленные характеристики обеспечивают хорошую обратную связь по отношению к оцениваемому работнику. Но, с помощью характеристик практически невозможно проводить сравнения среди работников, групп или подразделений, что затрудняет принятие решений относительно работников (вознаграждения, продвижения и т.п.).

Для этих целей более подходят методы, которые- позволяют проводить сравнения между отдельными работниками или группами.

Ранжирование. Простое ранжирование требует, чтобы оценщик-просто расположил всех работников в определенном порядке - от «лучших» к «худшим». Альтернативное ранжирование предполагает, что оценщик параллельно составляет два списка: сначала выбирает лучшего работника, затем худшего, затем снова лучшего из оставшихся, затем худшего из оставшихся и т.д.

Парное сравнение. Работники попарно сравниваются друг с другом, обычно с точки зрения ценности для организации. Задача оценщика просто выбрать «лучшего» из пары работников. Ранг каждого работника получается путем подсчета- сколько раз он оказывался «лучшим» в паре. Нужно учитывать, что понятие «лучший» является довольно субъективным и не всегда может относиться именно к работе.

Принудительное распределение «Принудительное распределение» подразумевает, что реальное распределение проранжированных работников принудительно сводится к нормальному распределению. При этом предполагается, что небольшая часть работников имеет выдающиеся результаты, небольшая часть -неудовлетворительные результаты, а большинство располагаются где-то посередине. Например, 40 % работников должны быть отнесены к группе со средними результатами, 20 % - выше средних, 20 % - ниже средних, 10 % - выдающиеся и 10 % - неудовлетворительные. Этот метод используется при оценке большого числа работников и наличии более одного оценщика.

Поведенческие формы. Оценщик ползает несколько форм, в которых представлены различные виды поведения на работе. Далее он должен оценить степень, в которой данное поведение проявляется у данного работника. Например, всегда - очень часто - часто - редко -никогда. Каждой категории присваивается свой «вес», например, «всегда» - 5, «никогда» -1. Тогда общая оценка работника получается пут ем суммирования по отдельным видам поведения.

Другим важным фактором является время и частота проведения оценки. Довольно часто формальная оценка в организации проводится один или два раза в год. Исследования показывают, что этого недостаточно. Пусть оценка будет не слишком формальной, но она должна делаться чаще. Лучше всего если оценка делается не регулярно, а по завершении какого-либо проекта, либо по завершении важного этапа в крупномасштабном проекте. В оценке работников не должно быть «сюрпризов» и единственный способ добиться этого - проводить оценку чаще,

Повышение качества трудовой жизни.

К 20-м годам XX века тейлоризм становится тормозом развития производства. Чем богаче и содержательнее была личность работника, тем теснее были рамки, которые ставила ей концепция научного управления трудом. В конечном счете это выражалось в снижении прибыльности производства. Начиная с 20-30-х годов проблема повышения качества трудовой жизни начинает разрабатываться научно. Но собственно концепция КТЖ возникает в начале 70-х годов.

Согласно концепции КТЖ люди рассматриваются не просто в качестве трудовых ресурсов, но в тесной связи с условиями, в которых они могут оптимально реализовываться как личности. Основу концепции составляют два положения: 1) моральные формы побуждения к труду должны преобладать перед материальными, 2) полная самореализация и самовыражение личности могут осуществляться только в условиях трудовой демократии.

Главные условия, обеспечивающие КТЖ:

1. Справедливое и надлежащее вознаграждение за труд.

2. Безопасные и здоровые условия труда.

3. Возможность удовлетворять потребность в самореализации и самовыражении.

4. Трудовая демократия и правовая защищенность работника.

5. Возможность профессионального роста и уверенность в будущем.

6. Социальная полезность работы.

Программы повышения качества трудовой жизни,

Одна из главных целей повышения КТЖ - сделать работу более интересной и содержательной. К этой цели ведут два пути - индивидуальный через обогащение труда и коллективный через трудовую демократию.

Обогащение труда. При разработке программ обогащения труда исходят из следующих принципов:

- обеспечивать оптимальную степень разнообразия трудовых функций;

- ограничивать монотонность труда;

- обеспечивать оптимальный уровень ответственности за принятие производственных решений;

- давать возможность работнику самом}7 контролировать процесс своего труда;

- создание условий для полного использования профессионализма. Методы обогащения труда

Изменение ритма труда.

Суть метода состоит в отказе от ритма труда, задаваемого машиной или конвейером, и переходе к системе труда, при которой его ри™ определяет сам работник. Формы реализации данного метода: 1) гибкая конвейерная система, при которой каждый работник обеспечивается резервом запасных деталей, что дает ему возможность менять ритм труда, 2) отказ от конвейерной системы и переход на индивидуальную сборку рабочими крупного узла или всего изделия.

Метод ротации труда, чередования рабочих мест - предоставление работникам возможности переходить с одного рабочего места на другое. В результате снижается монотонность работы, снижается психологическая усталость.

Метод удлинения, трудового цикла предполагает присоединение к ранее выполняемым работником функциям функций, осуществляемых другими категориями работников (плановиками, техниками, контролерами и т.п.),

Трудности при внедрении программ обогащения труда:

1. В результате комбинирования трудовых функций может произойти некоторое снижение производительности труда.

2. Увеличиваются издержки на оплату труда и специальное обучение работников.

3. Появляются трения между работниками, участвующими в программах и отказавшимися от участия.

4. Возникают проблемы с подачей сырья и материалов на рабочее место.

Преимущества внедрения программ трудовой демократии:

- повышается содержательность и привлекательность труда для работников;

- резко снижается текучесть персонала;

- сокращаются случаи трудовых конфликтов;

- повышается качество продукции;

- нередко повышается и производительность труда. Трудовая демократия

Общая идея трудовой демократии - работники участвуют в принятии управленческих решений и разделяют ответственность за них,

Выделяют 4 главных аспекта трудовой демократии:

1. Передача работнику части власти над производственным процессом.

2. Предоставление работнику информации о деятельности предприятия.

3. Предоставление работнику возможностей обучения.

4. Предоставление работнику возможности участвовать в принятии решений при оценке его деятельности.

Условия, необходимые для внедрения трудовой демократии:

1. Управление децентрализуется в сторону создания малых групп- при этом значительная часть функций среднего управленческого и вспомогательного персонала передается производственным работникам.

2. Трудовая гласность, при которой потоки информации в организации свободно движутся как "сверху-вниз", так и в обратном направлении.

3. Изменение системы оплаты труда в сторону отказа от сдельных форм и перехода повременную оплату, дополняемую распределением прибылей, предоставлением социальньй выплат и льгот.

4. Организация трудового процесса и рабочего места так, чтобы они были ориентированы на повышение содержательности и обогащения труда.

Трудности при внедрении программ трудовой демократии.

1. Повышаются расходы на зарплату.

2. Повышаются издержки на подготовку рабочей силы.

3. Возникает сопротивление среднего управленческого v. вспомогательного персонала.

4. Увеличиваются сроки принятия решений.

Преимущества программ 'трудовой демократии.

1. Улучшается отношение работников к труду.

2. Способствуют внедрению новых методов и форм труда, а также различных нововведений.

3. Сокращается численность управленческого персонала.

4. Сокращается число трудовых конфликтов.

5. Повышается качество принятия решений.

6. Растут производственные навыки работников.

Формы трудовой демократии.

Кружки качества. Кружки качества появились в Японии после 2-й мировой войны. Главная цель кружков качества - периодическое обсуждение производственных проблем, совместный поиск лучших решений производственных вопросов, взаимный контроль качества труда и продукции, принятие работниками на себя части функций руководителей и специалистов.

Кружки качества основываются на добровольной основе, их основной контингент - производственные рабочие и мастера. Участники кружков качества вознаграждения за работу в них, как правило- не получают. Но усилия работников окупаются в результате повышения эффективности и качества работы. По оценкам западных специалистов на каждый доллар затрат в развитие кружков качества предприятие получает 4-8 5 прибыли.

Автономные бригады.

Главной сутью автономных бригад является упор на коллективный характер труда. Бригаде передается право самой решать все внутренние производственные вопросы: способы выполнения порученной работы, расстановку по рабочим местам, ритм труда, размер оплаты труда ее членов и даже принятие новых работников. Оптимальный размер автономной бригады - 7-15 человек.

Созданию автономной бригады предшествует специальное обз'чение работников:

1. Будущих членов автономной бригады обучают смежным профессиям и специальностям, необходимым прр! системе взаимозаменяемости рабочих мест.

2. Членам бригады преподаются навыки планирования, экономического анализа, необходимые при выполнении части функций, делегируемых администрацией.

3. Работников обучают навыкам межличностных отношений в коллективе, методам улаживания внутренних конфликтов и т.п.

Автономные бригады не являются универсальной формой труда. Ряд работ технологически ориентирован на индивидуальное выполнение. В этих случаях применяются программы индивидуального обогащения труда.

Основные показатели качества трудовой жизни на предприятии.

1. Условия труда (освещенность, загазованность, запыленность, загрязненность, шум, вибрация и др.).

2. Число несчастных случаев.

3. Профессиональные заболевания.

4. Текучесть кадров.

5. Невыходы на работу по неуважительным причинам.

6. Число жалоб на представителей администрации и условия труда.

7. Число трудовых конфликтов.

8. Обследования мнения работников (удовлетворенность трудом, условиями труда, отношение к администрации, отношения в коллективе).

Каждый из показателей имеет количественное выражение либо в статистической форме, либо в виде результатов социологических опросов. Анализ этих показателей позволяет выявить главные направления развития и повышения качества трудовой жизни.

13. Обучение персонала.

Обучение и подготовка - две стороны одного процесса. Обучение связано с развитием общего интеллекта у человека, а подготовка - с приобретением знаний, относящихся непосредственно к выполняемой работе. Профессиональная подготовка представляет целевое обучение, конечная цель которого - обеспечение предприятия достаточным количеством работников, чьи профессиональные качества в полной мере соответствуют производственно-коммерческим целям организации.

Обучение предполагает участие работника в специально разработанных программах, нацеленных ка повышение результативности на индивидуальном, групповом и организационном уровне. Повышение результативности подразумевает, что происходят изменения в уровне знаний, навыках, отношениях и поведении работника, прошедшего обучение.

В практике профессионально-технического образования сложились две формы обучения персонала: на рабочем месте и вне него. Обучение на рабочем месте осуществляется в процессе работы. эта форма подготовки является более дешевой и оперативной, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях,

Важнейшие методы обучения на рабочем месте: метод усложняющихся заданий, смена рабочего места (ротация), направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, использование работников в качестве ассистентов, и др.

|  |  |
| --- | --- |
| Методы | Характерные особенности | |
| Направленное приобретение опыта | Систематическое планирование подготовки на рабочем месте; основу этого планирования составляет индивидуальный план профессиональной подготовки, в котором изложены цели подготовки |
| Производственны и инструктаж | Подготовка, введение, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой |
| Смена рабочего места (ротация) | Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места |
| Использование работников в качестве ассистентов | Подготовка и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности. |
| Подготовка в проектных группах | Сотрудничество, осуществляемое в учебньс< целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач. |

• требует малых затрат;

• легко удовлетворить потребности обучаемого - инструктор может подстраиваться под ученика;

• работник получает опыт «из рук в руки». Недостатки обучения на рабочем месте:

• работник в роли инструктора может не обладать достаточным опытом, особенно в области новых разработок и технологий:

• обучающее оборудование и возможности данной организации мор.т не соответствовать задаче обучения;

• работники организации могут не иметь достаточно свободного времени для обучения других людей;

• работники, которых попросили обучать, могут не иметь д.ля этого достаточного авторитета и ответственности.

Программы обучения персонала.

В обучении персонала выделяют два вида программ: программы тренировки профессиональных навыков, или тренинг, и программы, развивающие работника.

Тренинг означает обучение, ориентированное на отработку производственных навыков и умений, непосредственно используемых работником на рабочем месте в качестве составной части его трудового поведения. Развитие в равной мере всех навыков и качеств работника считается делом нереальным. В первую очередь внимание обращается на тренинг двух-трех слаборазвитых у работника, навыков, имеющих высокую оценку важности. В этом случае отдача от средств, вложенных в обучение, будет самой высокой.

Программы развития - это обучение, выходящее за рамки требований, определяемых текущими должностными обязанностями, и сопровождающееся развитием личных и профессиональных качеств. Организация считает обоснованным предоставление продолжительного обучения развивающего характера лишь в том случае, если работник по своему потенциалу способен подняться на несколько ступеней вверх, если он после обучения проработает достаточно долго в этой организации, если он обладает разнообразным практическим опытом, позволяющим ему справиться с работой в верхних звеньях управления.

Обучение персонала происходит не только в результате участия в формальных учебных программах, но и при передаче знаний и навыков от руководителя, между коллегами. Содержанием неформального обучения являются должностные обязанности работника, порядок и приемы их выполнения, приоритеты, целевые установки, место работника в общей структуре деятельности.

Эффективность обучения.

Эффективность обучения отражает степень, в которой приобретенные во время обучения знания, навыки, способности, могут быть применены в работе. Эффективность может быть положительной (способствующей рост)' результативности), отрицательной (препятствующей росту результативности) или нейтральной. Негативная эффективность влечет затраты двух видов: на бесполезное обучение и вследствие снижения результативности.

Оценка программ обучения.

Чтобы оценить полезность обучения, мы должны ответить на следующие вопросы:

1. Достиг ли стажер определенного уровня знаний, навыков или результативности?

2. Действительно ли произошли изменения?

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей.

Методы профессиональной подготовки вне рабочего места предназначены, прежде всего, для получения теоретических знаний и для общения решению проблем, принятию решен] гй, согласованному поведению.

Методы обучения вне рабочго мест

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ! Методы | 1 Характерные особенности ; | |
| Чтение лекций |  | Пассивный метод обучения. Проблемы: отсутствие обратной связи, усталость слушателей. |
| 1 Семинары  ] |  | Активный метод обучения, развивает логическое мышление и вырабатывает навыки поведения в различных ситуациях |
| |' Самостоятельное решение конкретных • задач из , производственной практики | Соединение теоретических знаний и практических навыков. |
| : Ролевое обучение | Обучение манере вести себя в ситуациях делового общения, в конфликтных ситуациях |
| ; Использование 1 моделей |  | На модели изучается процесс ф)ункционирования сложного объекта. Проблема: сальное упрощение реальности |
| ! Общее управление | Молодые специалисты разрабатываю'; варианты реальных решений по проблемам управления организащюй. Высшее руководство принимает или отклоняет решение. |

Преимущества обучения вне рабочего места:

• занятия проводятся опытными экспертами;

• использ\тотся современное оборудовании и информация,

• работники получают доступ к новым идеям и информации. Ограничения данного вида обучения:

• требует больших затрат;

• чаще изучается теория, чем практика, и ее бывает сложно применить в обычной работе,

• работа может пострадать, если ключевые работники буду! долго отсутствовать на работе.

3. Явились ли эти измерения следствиеем обучения ?

4. Оказали эти изменения положительное влияние на достижение организационных целей?

5. Произойдут ли подобные изменения с новыми стажерами в подобной обучающей программе?

При оценке обучающих программ изменения могут быть измерены по четырем направлениям:

1. Реакция - что чувствуют стажеры относительно программы обучения, принесла ли она им пользу. 2. Обучение - в какой степени стажеры научились тому, что было задумано. 3. Поведение - какие изменения в поведении на работе явились следствием участия в программе обучения. 4. Результаты - в какой степени экономические результаты в работе стажера (производительность, качество) явились следствием обучения.

Поскольку измерение реакции и обучения связаны непосредственно с работой, они являются внутренним критериями

Измерение поведения и результатов отражает влияние обучения на рабочую среду, поэтому они являются внешними критериями. Самым главным критерием успешности программы обучения является измерение влияния обучения на организационные результаты.

В настоящее время существуют методы экономической оценки полезности программ обучения. Они основаны на сопоставлении экономии, полученной вследствие обучения работников, и затрат на осуществление программ обучения.

Можно оценивать эффективность программ обучения в двух типах ситуаций: когда возможно измерить прямые результаты обучения (в денежной орме) и когда возможно измерить только косвенные результаты.

Косвенные измерители результатов обучения применяются чаще, чем прямые. Это могут быть - улучшение результативности работника, сокращение количества ошибок, доли брака, потерь времени. Относительно немного исследований пытались измерить результаты обучения непосредственно в денежной форме - дохода или экономии. Косвенные оценки иногда могут быть переведены в денежную форму с использованием моделей полезности.

Например, эффект воздействия программы обучения на повышение производительности труда и качества продукции определяется по следующей формуле:

Э = N \* (Р^К - 2), где

? - продолжительность воздействия программы обучения на производительность труда и другие факторы результативности работников; V - стоимостная оценка различий в результативности труда лучших и средних работников; К - коэффициент, характеризующий эффект обучения работников (рост результативности, выраженный в долях); 2 - затраты на обучение одного работника; N - количество обученных работников.

В данной формуле в определении эффекта важную роль играет "стоимостная оценка различий в результативности". Она представляет собой соотношение оценок ценности для фирмы результатов труда (могут быть учтены производительность труда, качество работы, экономия ресурсов) "лучших" и "средних" работников, исполняющих одинаковую работу,

**14. Управление карьерой.**

Определение «карьеры».

С одной точки 'зрения - карьера это последовательность позиций. занимаемых человеком в течение всей рабочей жизни. Это объективная карьера. С другой точки зрения - карьера это изменения, происходящие в ценностях, отношениях, мотивации человека по мере увеличения возраста. Это субъективная карьера.

И та, и другая точка зрения учитывают, что человек имеет некоторую степень контроля над своей судьбой и может предпринимать определенные шаги, чтобы получить максимальное удовлетворение от своей карьеры. В области управления человеческими ресурсами признается, что карьера имеет определенные стадии, и что необходимо помогать работникам решать те задачи, с которым! они сталкиваются на каждой стадии. Планирование карьеры играет важную роль, потому что последствия успеха или неудачи в карьере тесно связаны с личной самооценкой, удовлетворением карьерой и жизнью в целом.

Управление деловой карьерой и мотивация.

На основе проведенных исследований было выделено 5 самых важтмх факторов, влияющих на удовлетворенность работой и мотивацию.

1. Возможность самовыражения. Насколько человек может использозать на работе свои сильные качества.

2. Интерес к работе.

3. Ценность и значимость работы.

4. Наличие обратной связи, положительного и отрицательного подкрепления.

5. Самостоятельность, сбалансированность власти и ответственности.

Данные факторы мотивируют по-разному на разных стадиях пребывания в одной и той же должности. Во время первого года работы в определенной должности (неважно какое но счету это место работы) мотиваторами являются представление о ценности выполняемой работы и наличие обратной связи. Эти факторы теряют свое значение после 2-3 лет пребывания работника на. данной должности. С этого времени в период 3-5 лет мотиваторами становятся интерес к работе и возможность самовыражения. Начиная со второго и по пятый год важнейшим фактором мотивации является самостоятельность.

Главный результат проведенных исследований - после 5 лет работы на одном и том же месте в одной и той же должности ни один фактор не обеспечивает удовлетворенности работой и, как следствие этого, отдача работника значительно снижается.

Управление карьерой в организации.

Здесь мы рассмотрим различные организационные методы, используемые для управления работниками на различных стадиях их карьеры.

Начальная стадия.

Когда человек становится рабочей силой, он поступает в конкретную организацию, адаптируется и начинает свою карьеру. На этом начальном этапе важную роль играет процесс социализации. Социализация подразумевает взаимную адаптацию нового работника и работодателя. Важные состав 1-ые части процесса социализации это изучение организационной политики, норм, традиций и ценностей. Также важной составной частью является знакомство с коллегами, руководителем и подчиненными. Поскольку большинство увольнений происходит на начальном этапе, программы, нацеленные на ускорение социализации, позволяют снизить потери от текучести персонала. Две такие программы мы рассмотрели ранее: предварительный отбор кандидатов и адаптация нового работника. Третья программа это наставничество.

Наставничество. Наставник является к учителем, и советником и доверенным лицом. Наставник должен быть работником, который хорошо знаком с организационной жизнью, и который готов поделиться этими знаниями с одним или несколькими новыми работниками.

Успешное наставничество помогает:

1) сократить обесценивание ожиданий, которые новый работник имел в отношении организации;

2) уменьшить стресс, испытываемый всеми новыми работниками,

3) улучшить шансы нового работника для выживания и роста в данной организации.

Ранняя карьера: влияние первой работы.

Во многих исследованиях подтверждено позитивное влияние первой работы, требующей серьезных усилий, на последующую карьеру. Также важную роль играют характеристики первого непосредственного руководителя. Он должен быть способен играть роли: тренера, модели, защитника, обеспечивать обратную связь. Еще один важный фактор, влияющий на уровень работы в будущем, это начальные устремления. Работник с самого начала должен быть ориентирован на достижение «высоких целей», потом}' что, в целом, высокий уровень устремлений ведет к высокой результативности.

Управление работниками в середине карьеры.

Многие исследования среди работников в США в возрасте от 35 до 50 лет выявили проблему «кризиса середины карьеры». На этой стадии у работника могут появляться следующие проблемы: осознание возраста и приближающейся старости; наблюдение за старением организма; опенка своей карьеры и возможности достижения новых вершин в карьере; поиск новых жизненных целей; изменения в семейных отношениях; изменения в рабочих отношениях (уже не новичок, а наставник); чувство устаревания, догоняют более молодые;

большее стремление к безопасности.

До недавнего времени успешная карьера связывалась только с движением работника «вверх» по служебной лестнице. В 1990-х годах все больше ведущих корпораций стараются убедить своих работников, что продвижение по горизонтали также является вознаграждением, и может считаться успешным развитием карьеры.

В любом случае на этапе «середины карьеры» планирование карьеры помогает многим работникам избежать кризиса или выйти из него с наименьшими потерями. Один из путей - это обучение работников, находящихся в середине карьеры, для исполнения роли тренеров или наставников. Другой путь - борьба с устареванием путем дополнительного обучения, повышения квалификации.

Управление работниками на заключительной стадии карьеры.

В обществе сушествуют устойчивые стереотипы относительно работников старшего возраста, и эти стереотипы не всегда соответствуют действительности. Рассмотрим несколько таких мифов и соответствующих им фактов:

Миф). Старые работники имеют меньшую производительность, чем молодые.

Факт. Исследования почти 39000 человек в США не выявили взаимосвязи между возрастом и производительностью работника.

Миф. Подготовка старых работников требует больших затрат.

Факт. Исследования показывают, что умственные способности остаются стабильными примерно до 70 лет.

Миф. Старые работники чаще отсутствуют на работе по причине болезни.

Факт. Исследования в США показали, что работники в возрасте от 18 до 44 лет отсутствовали по причине болезни 3,3 дня в течение года, а работники старше 44 лет - только 2,6 дня в течение года.

Миф. Старые работники имеют высокий уровень аварийности на работе,

Факт. Исследования показывают обратное соотношение, чем моложе работник, тем выше у него уровень аварийности.

Конечно, не все старые работники являются образцовыми, но и не все из них соответствуют рассмотренным мифам. Поэтому менеджеры должны знать реальные факты о старых работниках, а не использовать сложившиеся мифы.

Построение системы развития карьеры.

Прежде чем принимать решения о развитии карьеры конкретного работника необходимо определить возможные пути развития карьеры в организации. Этот процесс предусматривает 4 шага:

1. Анализ имеющихся работ для определения сходства и различия между ними.

2. Объединение сходных видов работ в специальные группы.

3. Определение карьерных путей внутри специальных групп и между ними.

4. Объединение всех возможных путей развития карьеры в единую карьерную систему.

Изменение карьеры внутри организации.

С точки зрения организации существует четыре возможных типа передвижения работника внутри организации: повышение (вверх), понижение (вниз), переводы (по горизонтали), увольнения и отставки (наружу).

Повышение. Повышение предполагает большие возможности и власть, сопровождающиеся более высокой зарплатой, премиями и привилегиями. Психологически повышение удовлетворяег потребности работника в безопасности, принадлежности и персональном росте.

Но организация должна продолжать сотрудничать и с теми. кого повышение не затронуло. Такие люди часто считают себя недооцененными, интенсивность труда у них сокращается, абсентизм увеличивается. Чтобы снизить потери от такого защитного поведения, необходимо чтобы процедуры, лежащие в основе принятия решений о продвижении, были приемлемыми, валидными и честными.

Иногда возникает проблема отказа работника от продвижения. Такой отказ вызывает две организационные проблемы: 1) организация теряет время и деньги, вложенные в развитие карьеры данного работника; 2) отказавшийся от продвижения работник блокирует нормальное развитие карьеры работника более низкого уровня, идущего за ним. Чтобы избежать этих проблем, организация должна подготовить несколько возможных путей развития карьеры каждого работника.

Понижение. Понижение влечет за собой сокращение зарплаты, привилегий, понижение статуса, потерю возможностей. Эта мера используется нечасто, поскольку она вызывает у работника апатию, депрессию и неэффективность, что может повлиять и на уровень рабочей морали внутри группы. Поэтом)'- многие руководители предпочитают лишать вознаграждений или переводить работника по горизонтали, но не понижать. Помимо дисциплинарных целей понижение может быть связано с сокращением персонала, с неспособностью работника справиться с работой более высокого уровня, с проблемами со здоровьем работника, или с изменением его интересов (желание перейти из производственного отдела в отдел продаж). Т.е. во многих случаях понижение взаимно удовлетворяет обе стороны: работника и организацию.

Переводы. Переводы внутри организации, не связанные с переездом, часто воспринимаются положительно. Если же необходим переезд в другой город, то часто против этого выступают члены семьи. Продвижение по горизонтали способствует росту кругозора работника, особенно это важно для подготовки управляющих высокого уровня, а также все чаще перевод по горизонтали воспринимается как успешное развитие карьеры.

Увольнения и отставки. Все это виды движения работника из организации.

Увольнения. Увольнения не по собственному желанию всегда неприятны, и руководство должно предусмотреть возможное влияние тех, кто будет уволен, на тех, кто остается, и на компанию в целом. Хотя увольнения направлены на сокращение издержек, некоторые издержки могут увеличиться.

Каковы альтернативы увольнению в случае сокращения производства? Один путь - сокращение рабочей нагрузки. Никто не увольняется, но рабочая нагрузка и зарплата всех работников пропорционально уменьшаются

Отставка. Исследования показывают, что на принятие решения об отставке влияют как личностные, так и ситуационные факторы. С точки зрения личности люди с поведением Типа А (агрессивные, нетерпеливые) менее склонны к отставке, в то время как люди с устаревшими навыками, проблемами со здоровьем более склонны к ранней отставке. Ситуационно более склонны к отставке те работники, которые достигли поставленных целей, имеют непривлекательную работу, предпочитающие другие виды деятельности. Для отдельных работников ранняя отставка является возможной альтернативой увольнению.

Увольнения по собственному желанию Все чаще к такой форме увольнения прибегают квалифицированные специалисты и рабочие, которые могут найти себе лучшее применение в другой организации или на почве самозанятости.

**15. Права и обязанности персонала.**

Трудовые соглашения.

Изменение трудовых отношений в России потребовало принятия закона, непосредственно регулрфующего процесс проведения переговоров и заключения договоров и соглашений. Закон Российской Федерации <<0 коллективных договорах и соглашениях.^ был принят 11 марта 1992 г. Положения Закона распространяются на организации независимо от форм собственности и сферы деятельности.

Социальное партнерство - особый тип социально-трудовых отношений, присущий рыночном}' обществу, обеспечивающий оптимальный баланс реализации основных интересов различных социальных групп, в первую очередь наемных работников и работодателей.

Основные принципы социального партнерства, соблюдение норм законодательства, равноправие сторон, добровольность в принятии на себя обязательств, систематичность контроля- ответственность за выполнение обязательств.

В качестве субъектов (сторон) социального партнерства выступают работники, работодатели и государство. Представительными органами, выражающими интересы сторон, могут быть:

• от имени работников - профессиональные союзы и иные уполномоченные работниками представительные органы;

• от имени работодателя на уровне организации - руководитель организации; собственник имущества, выполняющий функции работодателя или уполномоченные им лица, на федеральном, отраслевом и территориальном уровнях -представительные органы соответствующего объединений работодателей, наделенные определенными полномочиями;

• от имени государства - органы исполнительной власти всех уровней.

Объектом социального партнерства являются основные направления реализации социально-трудовой политики государства.

Социальное партнерство реализуется через систему соглашений на федеральном, отраслевом, территориальном, профессиональном уровнях, а также с помощью заключения коллективных договоров на предприятиях, в организациях и учреждениях. Современные условия развития экономики определяют необходимость заключения генеральных, отраслевых (тарифных), территориальных и коллективных соглашений.

Генеральные соглашения устанавливают общие принципы проведения экономической политики субъектами, их подписавшими. Они заключаются на федеральном, а также на республиканском уровнях. Генеральные соглашения являются трехсторонними и заключаются между общероссийскими или республиканскими объединениями профсоюзов, общероссийскими или республиканскими объединениями работодателей, правительством РФ или республики в составе РФ. Генеральные соглашения предусматривают положения о принципах регулирования трудовых соглашений, в том числе заработной платы, и минимальных социально-экономических гарантиях исходя из роста цен и уровня инфляции.

Отраслевые ^тарифные) соглашения определяют направления социально-экономического развития отрасли. Участниками отраслевых соглашений могут являться также три стороны - соответствующие профсоюзы, работодатели. Министерство труда РФ.

Данные соглашения включают правовые нормы, регулирующие содержание- начало и завершение трудовых отношений, действующие в обязательном порядке между сторонами, связанными тарифным соглашением, а также права и обязанности сторон.

Виды тарифных соглашений:

• типовые тарифные соглашения, заключаемые, как правило, на несколько лет, регулирующие общие принципы условий труда (рабочее время, отзтуска, порядок приема на работу и увольнения), условия оплаты труда, различные надбавки и доплаты;

• рамочные тарифные соглашения по заработной плате, устанавливающие дифференциацию размера оплаты труда в зависимости от видов деятельности, сгруппированные по конкретным классификационным признакам. Наиболее распространенные тарифные соглашения; о зарплате, о выплате годовой премии, о вознаграждении обучающихся, о досрочном увольнении на пенсию.

Территориальные соглашения заключаются между представительными органами наемных работников, объединениями работодателей и территориальными органами исполнительной власти.

Коллективные договоры заключаются в организациях и на предприятиях для регулирования трудовых отношений. Они регулируют трудовые отношения, конкретизируя, дополняя и развивая нормы, принятые в отраслевом, территориальном, генеральном соглашениях.

Отличие соглашений от коллективных договоров состоит в том, что они могут включать в качестве субъектов, подписывающих соглашение, три стороны, в том числе полномочных представителей государственных органов.

Основные права персонала.

Коллективные и индивидуальные трудовые договоры и соглашения призваны обеспечить реализацию основных социальных прав персонала.

Занятость и оплата труда. Каждый имеет право на свободный выбор и исполнение его профессии согласно порядку, действующему в соответствующей области. Любой труд должен быть оплачен в справедливом размере,

КзоТ РФ (ст. 96) дает ряд гарантий своевременности оплаты труда. В случае задержки заработной платы более чем на 10 дней работники имеют право приостановить работу на весь период задержки с оплатой этого времени в размере тарифной ставки как за простой не по вине работника. При задержке расчета с работником при его увольнении он имеет право (ст. 98) на компенсацию за моральный ущерб в размере одного процента недовыплаченных сумм за каждый день просрочки.

Право свободного передвижения. Все работники лмеют право свободного передвижения на всей территории России с оговоркой офаниченпй, оправданных по причинам общественного порядка- безопасности и здоровья.

Улучшение условий жизни и труда. Этот процесс осуществляется путем унификации условий жизни и труда, условия труда каждого занятого должны быть урегулированы либо законом, либо тарифным соглашением, либо трудовым договором.

Социальная защита. Все работники имеют право на адекватную социальную защиту и платежи, независимо от должности и размеров организации. Все лица, исключенные с рынка труда и не обладающие средствами к жизни, должны получать достаточные пособия.

Свобода, коалиций для ведения переговоров по тарифным условиям оплаты. Работодатели и работники имеют право свободно соединяться с целью образования профессиональных объединений, которые бы представляли их экономические и социальные интересы. Сюда же относится и право на проведение забастовок.

Профессиональное обучение. Все работники должны иметь доступ к профессиональному обучению и должны обладать этой возможностью в течение всей трудовой жизни.

Равноправие, мужчин и женщин. В первую очередь нужно обращать внимание на такие вопросы, как получение работы, оплата труда, социальная защита, обучение, возможность служебного продвижения.

Охрана здоровья и безопасность условий трудового процесса.

Охрана труда детей и молодежи.

Пожилые люди (достойная пенсия, социальные пособия)

Лица с умственными или физическими недостатками (возможность участвовать в профессиональной и общественной жизни).

Информированность персонала.

На уровне организации работник также имеет определенные права:

• имеет право быть проинформированным о своих правах и обязанностях, о роли его рабочего места в трудовом процессе;

• имеет право на получение разъяснений по поводу расчета своего вознаграждения;

• имеет право вносить рационализаторские предложения, а в случае их использования имеет право на соответствующее возна1раждение;

• имеет право на инструктаж и время, необходимое для адаптации к новому рабочему месту;

• имеет право на ознакомление с личным делом, которое заведено на него в организации,

• имеет право на защиту своей частной жизни;

• имеет право выбора собственного представительства -профсоюза или производственного совета.

Трудовой договор (контракт).

Контрактная система занятости в настоящее время является важнейшим элементом структуры рынка труда во многих странах.

Контракт в переводе с латинского - договор. КзоТ РФ (ст. 15) определяет трудовой договор (контракт) как соглашение между работником и предприятием, по которому трудящийся обязуется выполнять работу по определенной специальности с подчинением внутреннему распорядку, а предприятие обязуется выплачивать трудящемуся заработную плату и обеспечивать условия труда, установленные законодательством о труде, коллектиы-ым договором и соглашенрю сторон.

Контракты, заключаемые с работниками, с точки зрения их правовой природы могут быть в форме; трудовых договоров, внутрихозяйственных договоров, гражданско-правовых договоров.

Контракт в форме трудового договора является правовой формой функционирования рынка труда. В нем стороны проявляют большую самостоятельность в определении условий контракта.

Контракт в (форме внутрихозяйственных договоров заключается между администрацией, работником, группой работников, подразделениями одного и того же предприятия на выполнение определенных работ или обязанностей. Такой контракт не является формой найма, у него вторичный характер.

Контракты з форме гражданско-правовых (прежде всего подрядных) договоров заключаются и исполняются в соответствии с гражданским законодательством. Такой договор позволяет оперативно формировать временный творческий коллектив для выполнения конкретной работы и избежать ограничений, связанных с совместительством.

Каждому контракту присущи пять основных черт (элементов).

Трудовая функция. Ее содержание может быть представлено характеристиками как процесса труда, так и результата труда. Это порождает две главные разновидности трудовых контрактов:

функциональный контракт по выполнению определенного процесса труда и подрядный контракт на получение результата труда определенного качества, вызывающий имущественные отношения по его поводу. - •

Предмет контракта. По характеру предмет также выделяет две основные разновидности контрактов, результатом которых являются:

(а) материальная продукция, становящаяся неделимой собственностью заказчика после окончания -договора; (б) продукт интеллектуальной научно-технической деятельности.

Стороны контракта. В качестве работодателя (заказчика) выступает собственник или администрация, нанятая им. В качестве другой стороны могут быть работники данной организации и работники других организаций, привлекаемые к выполнению работ.

Сроки работы по контракту могут быть трех видов: (а.) на время выполнения определенной работы; (б) на определенный срок, но не более 5 лет; (в) на неопределенный срок.

Оплата труда устанавливается по договоренности сторон. При этом учитываются положения Единой тарифной системы, а также коллективный договор.

Трудовой договор может заключаться как на заранее определенный (срочный контракт), гак и на неопределенный срок. Срочный контракт может заключаться на срок до 5 лет. Массовое использование срочных контрактов влечет за собой ощутимое снижение гарантий для работников: в течение срока контракта они не могут уволиться по собственному желанию (лишь при наличии особо уважительных причин). Работодатели же вправе уволить работника по истечение срока контракта даже без каких-либо других причин.

Поэтому законом в настоящее время предусмотрено лишь пять случаев заключения срочного трудового договора.

1. При найме руководителя предприятия срочный контракт заключается между ним и собственником предприятия.

2. Срочные контракты заключаются с работниками образовательных учреждений.

3. Срочные контракты могут заключаться с лицами, прибывающими в районы Крайнего Севера и приравненные к ним местности.

4. Срочные контракты заключаются с лицами, участвующими в общественных работах.

5. Срочный контракт заключается с работником, принятым в порядке замещения должности, занимаемой ранее депутатом, либо женщиной, находящейся в отпуске по уходу за ребенком.

Трудовой договор (контракт) в письменной форме заключается при найме работников. Прием на работу оформляется приказом администрации организации на основании письменного трудового договора,

Расторжение трудового договора (контракта) возможно лишь по основания, предусмотренным законом. В ст. 29 КзоТ приводится перечень общих оснований прекращения трудового договора:

• по соглашению сторон;

• в связи с истечением срока трудового договора,

• в связи с призывом или поступлением работника на военную службу;

• по инициативе работника (ст. 31 и 32), по инициативе администрации (ст. 33), либо по требованию профсоюзного органа (ст.37);

• в связи с переводом работника с его согласия на другое предприятие или переходом на выборную должность;

• в связи с отказом работника от перевода на работу в другую местность вместе с предприятием, а также в случае отказа от продолжения работы в связи с изменениями условий труда;

• в связи с вступлением в законную силу приговора суда, исключающего продолжение данной работы.

Обязанности работника,

Трудиться на работодателя по определенной профессии (специальности), квалификации, на определенном рабочем месте и подчиняться режиму труда данной организации.

Работник обязан также постоянно заботиться о своей профессиональной подготовке и переподготовке.

Виды юридической ответственности.

Трудовые отношения являются одним го проявлений правоотношений, ре1улируемых законодательством. Стороны правоотношений, складывающихся в сфере труда, в случае нарушения предписаний норм права подвергаются санкциям в виде неблагоприятных последствий.

В зависимости от обстоятельств правонарушения, его характера и последствий к субъектам трудовых правоотношений (работникам и работодателям) может быть применено одно или сразу несколько видов правовых санкций. Ограничение имеется только в одном - за одно и то же правонарушение в рамках применения одного вида ответственности можно наказывать только один раз. Критерием выбора применения тех или иных видов ответственности за определенное правонарушение является содержание самих правоотношений, в рамках которых произошло правонарушение.

К видам юридической ответственности, которые могут быть применены к участникам трудовых отношений относятся следующие: дисциплинарная, административная, материальная, уголовная. Субъектам! ответственности могут быть собственники предприятий, руководители предприятий, их заместители, другие должностные лица, а также работники.

Одним из отличительных признаков дисциплинарной ответственности является то, что она применяется в случаях, когда между субъектами есть отношения, связанные с прямой подчиненностью по работе. Административная ответственность применяется только определенными органами, которые законом наделены соответствующими полномочиями. Уголовная ответственность применяется только по решению суда. Правомочие применения материальной ответственности есть и у судебных, и у административных органов власти, а в определенных случаях - и у руководителей предприятия.

Дисциплинарная ответственность.

В рамках трудовых правоотношений работники обязаны соблюдать дисциплину труда, которая включает своевременное и точное выполнение распоряжений руководителей и других представителей администрации предприятия, соблюдение технологической дисциплины, требований об охране труда, техники безопасности, бережное отношение к имуществу предприятия. Но главной обязанностью работников, находящихся на работе, является добросовестный труд. В рамках организации дисциплины труда руководители предприятий, соответствующие органы обязаны принять должные меры по созданию условий для трудового процесса, провести организационную работу по обеспечению дисциплины труда и одновременно сам! обязаны соблюдать требования трудового законодательства.

Вопрос о применении или неприменении санкций дисциплинарной ответственности находится исключительно в компетенции администрации предприятия. Руководство предприятия по своему усмотрению решает, какие меры принять по отношению к нарушителю: правовые санкции или меры морально-психологического воздействия.

В случае нарушения требований норм трудового законодательства или правил внутреннего трудового распорядка к нарушителям могут быть применены две группы мер воздействия: 1) дисциплинарные взыскания; 2) меры правового воздействия, не являющиеся дисциплинарными взысканиями.

1. Дисциплинарная ответственность является разновидностью юридической ответственности. Основанием для применения дисциплинарной ответственности является совершение дисциплинарного проступка. За совершение такого проступка трудовым законодательством предусмотрено применение дисциплинарных взысканий и иных санкций. Невыполнение работником своих трудовых обязанностей является нарушением трудовой дисциплины только тогда, когда есть его вина, когда он действовал умышленно или неосторожно. Если же работник нарушил свои трудовые обязанности по причине, от него не зависящей, например, ввиду недостаточной квалификации или отсутствия нормальных условий работы, то он к дисциплинарной ответственности не может быть привлечен.

Для привлечения работника к дисциплинарной ответственности необходимо наличие, по крайней мере, трех условий: неисполнение или ненадлежащее исполнение трудовых (служебных) обязанностей; действие или бездействие работника являются противоправными; нарушение правовых норм произошло по вине работника.

За нарушение трудовой дисциплины администрация вправе применять следующие дисциплинарные взыскания: 1) замечание; 2) выговор; 3) строгий выговор; 4) увольнение в случаях а) систематического неисполнения работником без уважительных причин обязанностей, возложенных на него трудовым договором или правилами внутреннего распорядка, если к работнику ранее применялись меры дисциплинарного взыскания, б) прогула (в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня) без уважительных причин; в) появление на работе в нетрезвом состоянии, в состоянии наркотического или токсического опьянения, г) совершения по месту работы хищения государственного и общественного имущества, установленного вступившим в законную силу приговором суда. Применение мер взыскания, не предусмотренных действующим законодательством, недопустимо.

Снятие взыскания по истечении года зависит от дальнейшего поведения работника. При отсутствии новых нарушений и новых дисциплинарных взысканий дисциплинарное взыскание снимается (без издания специального приказа), при их наличии действие первоначального взыскания сохраняет силу.

2. За проступки в сфере трудовых правоотношений могут также применяться наказания, которые не являются дисциплинарными. К таким мерам можно отнести лишение провинившегося работника премий, предусмотренных системой оплаты труда, лишение вознаграждения по итогам работы за год; не предоставлять льготные путевки; перенести очередь на получение жилой площади.

Материальная ответственность.

Материальная ответственность работников выражается в их обязанности возместить ущерб, причиненный виновным действием (бездействием) предприятию, на котором они работают. Материальная ответственность возлагается на работников за ущерб, причиненный предприятию, с которым они состоят в трудовых отношениях, а также за ущерб, возникший у предприятия в связи с возмещением им ущерба, причиненного его работниками третьим лицам, если это ущерб возмещен предприятием.

Работники несут материальную ответственность лишь за причиненный ими ущерб. Это означает, что ответственность наступает только за ущерб, который находится в прямой причинной связи с действиями (бездействием) работника. Противоправность исключается, если ущерб причинен работником в условиях крайней необходимости или если ему было дано специальное указание на совершение определенных действий.

Условиями наступления материальной ответственности являются:

1. Наличие прямого действительного ущерба.

2. Противоправность действия или бездействия работника, приведших к ущербу, вследствие нарушения трудовых обязанностей.

3. Наличие причинной связи между деянием работника и причиненным ущербом.

4. Наличие вины работника, причинившего ущерб, в форме умысла или неосторожности.

Виды ущерба, который необходимо возмещать: уничтожение по небрежности рабочего имущества или порча имущества, утрата документов, поломка инструментов, оборудования или когда по вине работника на предприятии возник вынужденный простой и другие случаи.

Материальная ответственность может быть полной или ограниченной. Как правило, ответственность бывает ограниченной и определяется в размере прямого действительного ущерба, но не более среднего месячного заработка. Полная материальная ответственность наступает только в строго определенных законом случаях: если работник причинил ущерб преступными действиями; если работник заключил с администрацией предприятия письменный договор, по которому принял на себя полную материальную ответственность за определенные материальные ценности; ряд категорий работников несут полную материальную ответственность согласно специальным законам:

кассиры, работники торговых предприятий, руководители предприятий, работники автотранспорта и др.

2. Вознаграждение персонала. Для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую оплату своего труда.

3. Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации.

Хотя авторы научного управления и классического подхода признавали значение человеческого фактора, их исследования ограничивались такими аспектами, как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений.

В ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации зародилось движение за человеческие отношения. В 30-х годах возникает школа человеческих отношений. Исследователи этой школы полагали, что если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающими более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками, предоставление им более широких возможностей общения на работе.

Развитие психологии и социологии и совершенствование методов исследования после второй мировой войны сделало изучение поведения на рабочем месте в большей степени строго научным. В это время зарождается школа поведенческих наук, которая значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся, прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Поведенческий подход стал настолько популярен, что он почти полностью охватил всю область управления в 60-е годы.

Как и более ранние школы этот подход отстаивал "единственный наилучший путь" решения управленческих проблем. Его главный постулат состоял в том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности, как отдельного работника, так и организации в целом. Однако, несмотря на многие важные положительные результаты, поведенческий подход иногда оказывался несостоятельным в ситуациях, которые отличались от тех, что исследовали его авторы.

В 70-е годы появилась и утвердилась концепция человеческих ресурсов и управления ими. Отличие данной концепции от концепций

Административная ответственность.

Административная ответственность - вид юридической ответственности, которая выражается в применении уполномоченным органом или должностным лицом административного взыскания к лицу', совершившему правонарушение. Административные взыскания могут налагать органы исполнительной власти, органы местного самоуправления, должностные лица этих структур власти, а также судьи. Факт привлечения работника к административной ответственности не влечет за собой судимости и увольнения с работы.

Признаками административного правонарушения являются деяния антиобщественного характера, противоправные, виновные, наказуемые. В процессе работы кадровых служб в качестве мер административного взыскания используются в основном предупреждения и штрафы. Среди других мер могут использоваться административный арест, исправительные работы, конфискация и другие меры.

Уголовная ответственность.

Уголовная ответственность наступает в случае совершения преступления, которое характеризуется как общественно опасное деяние в виде активных противоправных действий. Общественная опасность, вредоносность указанного деяния выражается в причинении либо создании угрозы причинения ущерба правоохранительным интересам. Уголовная ответственность применяется к физическим лицам, устанавливается только судом и только на основании закона. Наказание налагается в принудительном порядке вне зависимости от желания наказуемого.

Меры уголовной ответственности соответствуют характеру преступлений. В деятельности кадровых служб наиболее часто встречаются преступления против собственности. Сюда относятся преступления, связанные с хищением государственного и частного имущества. Среди форм хищения собственности бывают такие, как кража, которая определяется как тайное похищение имущества, принадлежащего предприятию.

Другие статьи призваны дать работш асам кадровых служб правовую информацию о таких явлениях, встречающихся в деятельности руководящих структур предприятий, как: злоупотребление властью или служебным положением, превышение власти, получение взятки, должностной подлог, подделка документов и другие.

Трудовые споры (конфликты).

Трудовой спор - разногласия, возникающие между наемными работниками с одной стороны п работодателем - с другой, по вопросам, связанным с применением коллективных и трудовых договоров, правил, положений, инструкций, законодательства о труде, а также по поводу установления или изменения условий труда.

Забастовка - крайнее средство разрешения коллективного трудового спора (конфликта). Под забастовкой обычно понимается остановка работы определенными группами трудящихся с объявленной целью добиться заключения или выполнения тарифного соглашения (договора). При этом трудовые отношения не прекращаются, хотя работодатель и освобождается от обязанности выплачивать заработную плату. Решение о забастовке принимается на собрании трудового коллектива или профсоюза тайным голосованием и считается принятым, если за него проголосовало не менее 2/3 членов данного коллектива либо профсоюза. Администрация должна быть предупреждена письменно о начале забастовки и возможной ее продолжительности не позднее, чем за две недели.

Наряду с забастовкой и как ответ на нее в зарубежных странах часто используется локаут - отказ работодателя от услуг работников по выполнению трудовых обязанностей. С помощью локаута работодатели получают возможность подорвать финансовое состояние профсоюза и принудить его прекратить забастовку.

Законодательство признает право проведения забастовок только за профсоюзами, правомочными заключать тарифные соглашения, и оно запрещает увольнение работников на основании их участия в забастовке.

**Список литературы**

1. Иванцевмч Д.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. -М., 1993.

2. Одегов Ю.Г,- Журавлев П. В. Управление персоналом. -М., 1997,

3. Основы управления персоналом. -М., 1996.

4. Справочник директора предприятия. -М., 1996.

5. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом, - М., 1995.

6. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. -М., 1992,

7. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. -М.,1995.

8. Управление персоналом организации. Под ред. Кибанова А.Я.-М., 1997.

9. Крюков Сергей Владимирович. Управление персоналом (текст лекций)