

Предисловие

Глава 1. Персонал предприятия как объект управления

- 1.1. Труд как объект деятельности персонала
- 1.2. Занятость и безработица на рынке труда
- 1.3. Прогнозирование трудовых ресурсов
- 1.4. Трудовые отношения работников и работодателей
- 1.5. Компоненты трудового потенциала человека

Контрольные вопросы к главе 1

Глава 2. Место и роль персонала в системе управления

- 2.1. Современные требования к персоналу
- 2.2. Состав и структура работников предприятия
- 2.3. Социально-психологическое взаимодействие персонала
- 2.4. Роль руководителя в управлении персоналом
- 2.5. Участие работников в управлении организацией

Контрольные вопросы к главе 2

Глава 3. Принципы и методы управления персоналом

- 3.1. Методологические основы управления
- 3.2. Методы и стиль управления персоналом
- 3.3. Современные персонал-технологии управления
- 3.4. Социальное партнерство в сфере труда
- 3.5. Трудовые договоры и соглашения

Контрольные вопросы к главе 3

Глава 4. Разделение и кооперация труда

- 4.1. Виды трудовой деятельности персонала
- 4.2. Содержание труда персонала на предприятии
- 4.3. Формы разделения и кооперации труда
- 4.4. Дисциплина труда и трудовой распорядок
- 4.5. Рабочее время персонала на предприятии

Контрольные вопросы к главе 4

Глава 5. Организационные основы труда персонала

- 5.1. Научные направления организации труда
- 5.2. Проектирование трудовых процессов
- 5.3. Нормативы в организации труда персонала
- 5.4. Организация и обслуживание рабочих мест
- 5.5. Нормализация условий и интенсивности труда

Контрольные вопросы к главе 5

Глава 6. Система управления персоналом на предприятии

- 6.1. Организационная структура службы управления

- 6.2. Правовое обеспечение системы управления
 - 6.3. Информационное обеспечение управления персоналом
- Контрольные вопросы к главе 6

Глава 7. Кадровое обеспечение предприятия

- 7.1. Определение потребности персонала
 - 7.2. Профессиональная ориентация и подбор персонала
 - 7.3. Подготовка и повышение квалификации кадров
 - 7.4. Профессиональная адаптация персонала на производстве
 - 7.5. Планирование развития деловой карьеры
- Контрольные вопросы к главе 7

Глава 8. Мотивация поведения персонала

- 8.1. Характеристика потребностей человека
 - 8.2. Основные виды мотивации персонала
 - 8.3. Мотивация и эффективность труда
 - 8.4. Качество и уровень жизни персонала
- Контрольные вопросы к главе 8

Глава 9. Конфликты в трудовом коллективе

- 9.1. Основные виды и причины трудовых конфликтов
 - 9.2. Порядок рассмотрения трудовых споров
 - 9.3. Защита трудовых прав работников
- Контрольные вопросы к главе 9

Глава 10. Оценка эффективности управления персоналом

- 10.1. Анализ и оценка результатов труда персонала
 - 10.2. Конкурентность труда и производства
 - 10.3. Показатели и критерий занятости персонала
 - 10.4. Занятость персонала и продуктивность труда
 - 10.5. Учет затрат на содержание персонала
- Контрольные вопросы к главе 10

Глава 11. Стимулирование трудовой деятельности персонала

- 11.1. Виды и структура доходов работников
 - 11.2. Формы и системы оплаты труда персонала
 - 11.3. Гарантии и компенсации работникам
 - 11.4. Механизм регулирования заработной платы
- Контрольные вопросы к главе 11

Послесловие

Список литературы

Предисловие

Курс "Управление персоналом" занимает важное место в учебных планах подготовки экономистов и менеджеров всех специальностей.

Настоящий учебник соответствует действующим Государственным образовательным стандартам по экономическим специальностям, его содержание максимально приближено к учебным программам специальности 060800 "Экономика и управление на предприятии"

Современные экономисты и менеджеры всех специальностей в соответствии с новыми образовательными стандартами, учебными планами и программами должны глубоко знать научные основы управления персоналом различных категорий, важнейшие принципы, методы и приемы работы с персоналом на предприятиях разных видов собственности и организационно-правовых форм, в том числе и малых, на которых не существует строгого разделения функций планирования, организации и управления производством. Именно поэтому любой экономист и менеджер на всех уровнях управления и, в первую очередь, по работе с персоналом, должен уметь самостоятельно принимать правильные решения, связанные как с текущим, так и стратегическим развитием каждого своего работника и всего производства, с полным учетом возникающих рыночных задач.

В настоящем учебнике отражен многолетний опыт преподавания курса "Управление персоналом" кафедрой производственного менеджмента Самарского государственного технического университета, а также кафедрами московских и Санкт-Петербургских экономических университетов и академий, где готовятся высококвалифицированные специалисты по экономике и управлению производством, управлению персоналом и др. При подготовке учебника использованы новейшие достижения мировой и отечественной экономической науки и передовой практики, включая опыт акционерного общества "АвтоВАЗ" и других российских предприятий, а также основные результаты научных исследований, полученные автором или при его непосредственном участии и руководстве.

В учебнике в соответствии с примерными учебными программами, ориентированными на специальность 060800 "Экономика и управление на предприятии", рассматриваются комплексные проблемы рынка труда: персонал как объект управления, труд и занятость персонала, трудовой потенциал человека, научные основы организации труда, результаты труда персонала, защита прав работников, мотивация и стимулирование труда, оценка занятости персонала на предприятии и др.

В условиях свободных рыночных отношений развитие отечественной промышленности и повышение эффективности производства предполагают наиболее полное использование имеющихся на действующих предприятиях ограниченных экономических ресурсов, каковыми являются и трудовые ресурсы. Одним из важнейших показателей использования производственных ресурсов, регламентирующих не только содержание основной деятельности персонала на предприятии, но и ее эффективность, служит организация труда, определяющая занятость работников, продуктивность труда и качество жизни. Исходя из этого в учебнике наиболее полно с позиций организационно-экономических требований рассмотрены существующие проблемы оценки эффективного использования

трудовых ресурсов, рабочей силы и трудового потенциала на промышленных предприятиях, в условиях рыночной экономики.

В процессе подготовки учебника были использованы труды современных отечественных и зарубежных авторов: В.В. Адамчука, В.Н. Белкина, М.И. Бухалкова, Б.М. Генкина, Н.А. Горелова, П.В. Журавлева, А.Я. Кибанова, Ю.Г. Одегова, А.А. Соловьева, Г.Н. Черкасова, Г.Р. Хасаева, Д. Грейсона, К. Макконелла, А. Маршалла и др.

Учебник подготовлен заслуженным деятелем науки Российской Федерации, заведующим кафедрой производственного менеджмента Самарского государственного технического университета, д.э.н., профессором М.И. Бухалковым; в нем использованы материалы к.э.н., доцента кафедры менеджмента Самарской государственной экономической академии, Н.М. Кузьминой и старшего преподавателя кафедры производственного менеджмента Самарского Государственного Технологического Университета О.А. Бабординой.

Автор выражает свою признательность рецензентам, профессорам В.К. Курочкину и В.А. Щеколдину, специалистам производства, сотрудникам кафедры, аспирантам и студентам, (особенно И.А. Бабушкину, Ю.П. Баландиной и М.П. Гараниной) за помощь в подготовке и оформлении материалов учебника к изданию.

Все замечания и предложения, направленные на улучшение учебника будут с большой благодарностью приняты автором.

Глава 1. Персонал предприятия как объект управления

1.1 Труд как объект деятельности персонала

В условиях рыночной экономики трудовая деятельность представляет собой весьма сложную систему взаимодействия персонала в процессе производства, распределения и потребления материальных благ. В центре этих сложных взаимоотношений находятся интересы людей, являющихся одновременно производителями и потребителями всех необходимых на рынке товаров и услуг. Производители выпускают и поставляют на рынок столько товаров, сколько потребители в это время желают и могут приобрести. На рынке достигается равновесие между спросом и предложением на различные товары и требуемые услуги. Рынок служит основным механизмом регулирования процессов труда и производства.

Основу производства материальных благ, роста личного и национального богатства, развития человеческого капитала составляет трудовая деятельность людей. В любой экономической системе труд является не только главным источником материальных благ, но и важнейшим условием человеческой жизни. Всякий труд имеет своей целью произвести определенный полезный продукт и считается одним из организующих факторов производства. По определению А. Маршалла, труд представляет собой всякое умственное или физическое усилие человека, предпринимаемое частично или целиком с целью достичь какого-либо результата, не считая удовлетворения, получаемого

непосредственно от проделанной работы [64, с.124]. С широких научных позиций под трудом понимается любая экономическая работа человека, будь то физическая или умственная. В экономическом значении процесс труда - это целесообразная деятельность человека, направленная на преобразование природных ресурсов в готовую продукцию или услуги и удовлетворение потребностей людей. Процесс труда как всеобщее условие обмена веществ между человеком и природой следует считать не только основой существования людей, вечной естественной необходимостью, но и весьма сложным многосторонним явлением, характеризующимся целой системой социально-экономических, психофизиологических, организационно-управленческих и других факторов и показателей.

Процесс труда с *экономических позиций* можно представить как способ взаимодействия рабочей силы с предметами труда и средствами производства, обеспечивающий полную занятость имеющихся трудовых и материальных ресурсов, соответствующий объем производства продукции, выполнения работ или услуг, а также справедливое распределение материальных благ. С экономической точки зрения большое научное значение имеет выявление механизма влияния каждого из названных трех факторов - работников, материалов и оборудования - на образование как личного, так и общественного дохода и обоснование рекомендаций, каким образом данный доход следует разделить между владельцами или собственниками этих производственных факторов и наемными работниками или всеми исполнителями работы.

С *физиологической стороны* любой труд представляет собой процесс потребления или расходования рабочей силы, жизненной энергии человека для преобразования предметов труда с помощью средств производства в требуемые товары и материальные ценности. Труд должен быть продуктивным с точки зрения его затрат и результатов. При этом данное положение в равной степени касается как работодателя, руководителя или собственника, так и каждого работника, специалиста и исполнителя - каждый из них должен получать свою долю благ в соответствии с величиной физических и умственных затрат и общих результатов труда.

С *организационной стороны* процесс труда требует соединения и координации всех производственных факторов, установления оптимальных пропорций между основными элементами и ресурсами и объединения их в единую систему, именуемую организацией труда и производства. Организация труда должна быть эффективной и гибкой, ориентирующей производителей на запросы потребителей. Рациональная организация труда означает такие соотношения используемых экономических ресурсов в процессе производства товаров, при которых достигаются и наилучшие рыночные результаты (этих соотношений можно добиться при оптимальном использовании ограниченных производственных ресурсов).

С *управленческих позиций* процесс труда должен обеспечивать получение запланированных целей или необходимых производственных результатов в условиях нормального функционирования основных структурных элементов трудовой системы. Управление трудом и персоналом - взаимосвязанные между собой задачи, осуществление которых возможно за счет единой управленческой цели на основе использования человеческого потенциала всех участников трудовой и производственной деятельности на

каждом предприятии. Следовательно, организация и управление процессами труда и производства как основа механизма рыночных трудовых отношений должны быть ориентированы на рациональное использование имеющихся ограниченных экономических ресурсов и удовлетворение всех материальных потребностей людей. Вместе с тем ограниченность производственных ресурсов, как подтверждает опыт рыночной экономики, не позволяет всем людям достигнуть полного удовлетворения всех своих потребностей. Во всех экономических системах общепризнанным является то известное положение, что совокупность всех материальных потребностей человека заметно превышает производственные возможности всех экономических ресурсов. Отсюда можно сделать вывод о том, что достигнуть абсолютного материального изобилия вряд ли возможно ни в ближайшее время, ни в отдаленном будущем. Именно в силу этой объективной реальности отечественная экономика в течение многих лет не смогла осуществить ни один из провозглашенных принципов: "от каждого по способностям - каждому по труду" и "от каждого по способностям - каждому по потребностям".

Таким образом, становится очевидным наш общий вывод о том, что как в рыночных отношениях в целом, так и в трудовых в частности, наиболее сложной является проблема рационального использования производственных ресурсов, в первую очередь человеческих, и насыщения рынка высококачественными товарами и услугами. В настоящее время научное решение этой проблемы отечественной экономикой предполагает наличие обоснованного механизма управления всеми производственными ресурсами, в том числе и *механизма* управления персоналом различных категорий в процессе производства и потребления материальных благ на основе экономного расходования имеющихся ресурсов.

В современных рыночных отношениях все экономические ресурсы подразделяются на две большие категории - материальные и людские - и четыре основных *вида* - земля, труд, капитал и предпринимательские способности.

Земля или природные ресурсы объединяют все вещественные факторы, которые природа предоставляет людям в виде полезных ископаемых, земельных угодий, лесных массивов, запасов воды, воздуха, тепла и др. Природные ресурсы играют важную роль в жизни людей, закладывают основы развития человека и производства, способствуют росту личного и национального богатства.

Труд или трудовые ресурсы характеризуют совокупность умственных и физических способностей человека, необходимых для производства материальных благ. В общем виде любой труд или способность к труду можно охарактеризовать количеством трудоспособных работников, уровнем их профессиональной подготовки и квалификации, трудовой отдачей персонала и многими другими экономическими показателями. В конкретных условиях производства всякий процесс труда может быть определен величиной затрат и результатов, трудоемкостью продукции, интенсивностью труда, его продуктивностью, занятостью персонала, затратами на содержание персонала, заработной платой работников и т.д.

Капитал или инвестиционные ресурсы определяют весь запас накопленных материальных средств - производственного оборудования, технологической оснастки и

инструментов, объема сырья и материалов, используемых в процессе изготовления товаров и выполнения услуг. Деньги в рыночной экономике не относятся к капитальным ресурсам, так как сами они не производят продукции.

Предпринимательские или творческие способности человека проявляются в умении открыть свое дело или бизнес, организовать новые научные, технические, коммерческие или иные инновационные проекты, а также в рациональном использовании труда, земли, капитала и других экономических ресурсов. Способности человека к предпринимательской деятельности в реальной жизни еще более ограничены, чем все остальные экономические ресурсы. Именно из-за большой редкости предпринимательских или творческих способностей обществу за их использование приходится платить значительно больше по сравнению с другими производственными ресурсами. Однако в большинстве случаев проявление предпринимательских способностей вполне оправдывает себя получением того совокупного дохода, который производится благодаря созидательной инициативе, новаторскому подходу, организаторской деятельности, управленческим действиям и пр. В то же время предпринимательство, как подтверждает мировой опыт рыночных отношений, всегда связано с определенным риском. По заключению К.Р. Макконелла, в капиталистической или рыночной системе прибыль предпринимателю не гарантирована. Вознаграждением за затраченные ресурсы, время, усилия и способности могут оказаться заманчивые доходы (прибыль) или непредвиденные убытки (потери) и в конце концов - банкротство. Предприниматель рискует не только своим временем, трудом и деловой репутацией, но и вложенными средствами - своими собственными и всех остальных акционеров [62, с.38].

К особым видам ресурсов, способствующим объединению в единую систему разрозненных производственных факторов и повышающим эффективность их применения, многие экономисты относят такие экономические категории, как организация производства и рабочее время. В известном экономическом смысле, как заметил в свое время А. Маршалл, существуют только два фактора производства - природа и человек. Капитал и организация являются результатом работы человека, осуществляемой с помощью природы и управляемой его способностью предвидеть будущее и готовностью позаботиться о сохранении созданного товара. При данных свойствах и силах природы и потенциала человека рост богатства, знаний и организации происходит из них как следствие из причины. Однако с другой стороны, человек сам в значительной степени создается окружающей его средой, в которой большую роль играет природа. Следовательно, с любой точки зрения человек является центром проблемы производства, как и проблемы потребления, а также вытекающей отсюда проблемы отношений между распределением и обменом товаров [64, с.209].

В современной экономической теории особое положение в процессе производства и распределения товаров, а значит в организации управления производством занимает проблема платы за используемые ресурсы и распределения получаемых доходов. В условиях рынка экономические ресурсы свободно предоставляются всем производителям, предприятиям и фирмам в обмен на денежные средства. Доход, полученный от предоставления материальных ресурсов, - сырья и оборудования, - называется рентой, или процентом на капитал. Доход работников за предоставление своей рабочей силы образует заработную плату и включает денежное вознаграждение и различные дополнительные

выплаты. Доход, получаемый предпринимателем, представляет собой прибыль или убыток. Доходы предпринимателя и наемных работников не всегда можно классифицировать как заработную плату или прибыль (например, если владелец малого предприятия одновременно выполняет функции наемного работника). Однако во всех случаях механизм рыночных трудовых отношений должен основываться на справедливом распределении совокупного дохода и стимулировании как работодателей, так и работников в получении высоких результатов труда и производства.

Таким образом экономический анализ свидетельствует, что в основе современного механизма рыночных трудовых отношений может быть использована комплексная система управления трудовыми ресурсами, человеческим фактором или персоналом предприятия, обеспечивающая наиболее рациональное производственное поведение каждого работника. При всем разнообразии выполняемых работниками на производстве управленческих целей, технических проектов, организационных задач и экономических требований комплексный механизм управления персоналом должен содержать целый набор как общих или типовых положений, так и специфических или конкретных трудовых требований. Широко используемая в современном менеджменте классификация общих или типовых управленческих функций, которая впервые была сформулирована А. Файолем [123], содержит следующую взаимосвязанную систему последовательных действий руководящего персонала: выбор и обоснование цели, формирование стратегии, планирование работы, проектирование операций, организация процессов, координация работ, мотивирование деятельности, контроль хода работ, оценка результатов, корректировка цели и т.п.

Общая модель управления персоналом в современной организации включает такие тесно взаимодействующие механизмы или стадии работы, как подбор и расстановка персонала, развитие и подготовка работников, анализ и оценка результатов работы, мотивация и вознаграждение персонала и др. Наиболее полные и содержательные направления, функции и сфера конкретной деятельности работников различных категорий обоснованы Б.М. Генкиным в первом отечественном межотраслевом учебнике по управлению персоналом [82, с.112].

1. Производительность и эффективность труда, занимающие центральное место в научной и практической деятельности, особенно в сфере производственного менеджмента, управления трудом и персоналом. В основе всякого процесса управления лежат сопоставление затрат и результатов труда, оценка вклада различных категорий персонала и отдельных коллективов в общие итоги деятельности предприятия, определение факторов увеличения выпуска и продаж на рынке продукции, снижение затрат и повышение результатов труда и производства.

2. Человеческий капитал, определяющий уровень развития трудового потенциала и национального богатства страны и оказывающий прямое и непосредственное влияние на результативность деятельности человека, эффективность производства и уровень жизни людей.

3. Условия труда, характеризующие основные параметры внутренней и внешней среды, безопасность деятельности человека, режим труда и отдыха, уровень интенсивности труда и т.п.

4. Организация и нормирование труда, обосновывающие рациональные формы разделения и кооперации труда, проектирование и обслуживание рабочих мест.

5. Планирование численности персонала, обеспечивающее определение обоснованной потребности различных категорий работников и их рациональное использование на основе действующих на рынке труда и производства законов спроса и предложения.

6. Мотивация персонала, побуждающая человека к наиболее плодотворной деятельности на основе всестороннего учета его личных потребностей и основных целей предприятия.

7. Оплата и стимулирование труда, способствующие увеличению результатов работы и доходов персонала, обоснованию нормальной цены рабочей силы, дифференциации общих доходов и компенсационных доплат и т.д.

8. Социально-трудовые отношения, строящиеся на взаимодействии личных, корпоративных и общественных интересов персонала, развитии партнерских отношений между работодателями и всеми категориями персонала предприятия и др.

9. Управление полной и эффективной занятостью, предполагающее обеспечение сбалансированности трудовых ресурсов и рабочих мест и эффективное использование рабочей силы в действующем производстве.

10. Совершенствование организации управления персоналом, предусматривающее приведение в полное соответствие с требованиями рынка существующих на предприятиях форм, методов и процедур работы с кадрами, изменение функций и структуры служб управления и работы с персоналом.

Таковы, на наш взгляд, основные проблемы дальнейшего развития рыночного механизма управления персоналом на современных отечественных предприятиях. Представленные направления могут быть в полной мере использованы для совершенствования трудовой деятельности персонала в условиях рыночной экономики. Означенные теоретические и практические вопросы имеют непосредственное отношение к проблеме организации и управления трудом и поэтому предполагают более подробное их рассмотрение при последующем изложении научного, учебного и методического материала.

1.2. Занятость и безработица на рынке труда

Сложной научной и практической проблемой в рыночной экономике стала занятость трудовых ресурсов, правильное решение которой обеспечивает не только сбалансированность численности трудоспособного населения с количеством рабочих мест, взаимодействие личных и общественных интересов на любом уровне хозяйствования, но и соответствие затрат и результатов труда на производство продукции, выполнение работ и

услуг на каждом рабочем месте, а также высокую продуктивность труда и эффективность производства, развитие человеческого капитала и повышение уровня жизни людей.

Исследованию проблемы занятости трудовых ресурсов, рабочей силы на макроэкономическом уровне посвящены научные и практические работы, а также учебная и методическая литература многих отечественных и зарубежных исследователей. Большинство научных рекомендаций в настоящее время доведены до общепризнанного законодательного, нормативного и методического применения.

Однако в условиях новых рыночных отношений многие научные и методические рекомендации не имеют широкого практического применения, поскольку не разработан организационно-экономический механизм управления эффективной занятостью рабочей силы на микроэкономическом уровне.

Занятость трудовых ресурсов, как гласит Закон РФ "О занятости населения в Российской Федерации", означает деятельность граждан, связанную с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащую действующему законодательству и приносящую, как правило, им заработок, трудовой доход [41]. Гражданам принадлежит исключительное право распоряжаться своими способностями к производительному, творческому труду. Принуждение к труду в какой-либо форме не допускается, если это не предусмотрено законом. Незанятость граждан не может служить основанием для их привлечения к административной и иной ответственности.

В соответствии со ст. 2 "Занятые граждане" Закона РФ "О занятости населения в Российской Федерации" *занятыми* считаются следующие категории трудовых ресурсов:

- 1) работающие по трудовому договору (контракту), в том числе выполняющие работу за вознаграждение на условиях полного либо неполного рабочего времени, а также имеющие иную оплачиваемую работу, временные виды деятельности;
- 2) занимающиеся предпринимательской деятельностью;
- 3) занятые в подсобных промыслах и реализующие продукцию по договорам;
- 4) выполняющие работы по договорам гражданско-правового характера, в том числе заключенным с индивидуальными предпринимателями, членами производственных кооперативов, а также по авторским договорам;
- 5) избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность;
- 6) проходящие военную службу, а также службу в органах внутренних дел, учреждениях уголовно-исполнительной системы;
- 7) проходящие очный курс обучения в общеобразовательных и профессиональных учреждениях, включая обучение по направлению службы занятости;

8) временно отсутствующие на рабочем месте в связи с нетрудоспособностью, отпуском, переподготовкой, повышением квалификации, приостановкой производства в связи с забастовкой, призывом на военные сборы, исполнением других обязанностей или по иным уважительным причинам;

9) являющиеся учредителями (участниками) организаций, за исключением тех, которые не имеют имущественных прав.

Следовательно, все перечисленные категории населения являются занятыми. Часть трудовых ресурсов, не имеющая никаких видов занятости, относится к категории незанятых или *безработных*. Согласно ст. 3 "Порядок и условия признания граждан безработными" Закона РФ "О занятости населения в Российской Федерации" к ним относятся следующие категории трудовых ресурсов:

- трудоспособные граждане, которые не имеют работы и заработка и зарегистрированы в органах службы занятости в целях поиска подходящей работы или ищут работу и готовы приступить к ней;

- не имеющие работу и признанные безработными на основании представленных документов граждане, которым в течение десяти дней органами службы занятости не представлена подходящая работа, соответствующая профессиональной пригодности работника.

Безработными не могут быть признаны те люди, которые не достигли трудоспособного возраста или уже вышли из него, а также отказавшиеся от регистрации, не явившиеся на регистрацию, предоставившие недостоверные сведения об отсутствии работы и некоторые другие категории населения.

Подходящей считается такая оплачиваемая работа, в том числе и временная, которая соответствует профессиональной пригодности работника с учетом уровня его подготовки и условий последнего места работы. Не может считаться подходящей работа, если она связана с переменой места жительства или условия труда не соответствуют правилам и нормам, а предлагаемый заработок ниже среднего за последние три месяца работы.

Государство проводит политику содействия реализации прав граждан на полную, продуктивную и свободно избранную занятость. Кроме того, любая занятость должна обеспечивать решение следующих социально-экономических задач:

- развитие трудовых ресурсов;
- обеспечение равных возможностей независимо от национальности, пола, возраста, социального положения, политических убеждений и отношения к религии;
- создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека;
- поддержка трудовой и предпринимательской инициативы работников, содействие развитию их способностей к производительному и творческому труду;

- социальная защита особо нуждающихся, в том числе лиц с ограниченной трудоспособностью;
- предупреждение массовой и сокращение длительной (более одного года) безработицы;
- поощрение работодателей, сохраняющих действующие и создающих новые рабочие места;
- сочетание самостоятельности органов власти и местного самоуправления;
- координация деятельности государственных органов, профессиональных союзов и иных органов работников и работодателей;
- международное сотрудничество, включая вопросы трудовой деятельности за пределами территории Российской Федерации.

В целях содействия полной, продуктивной и свободно избранной занятости населения государство осуществляет разработку мер по финансово-кредитной, инвестиционной и налоговой политике, направленных на размещение производительных сил, повышение мобильности трудовых ресурсов, развитие временной самостоятельной занятости, поощрение применения гибких режимов труда и других мероприятий, способствующих сохранению и развитию системы рабочих мест. Вполне очевидно, что в настоящее время уже сложилась определенная и узаконенная система управления занятостью трудовых ресурсов, которая должна обеспечивать полную, продуктивную и свободную занятость трудоспособного населения. В связи с этим, по мнению автора, необходимо более подробно рассмотреть основные теоретические и практические проблемы занятости трудовых ресурсов на производстве.

В современной экономической литературе проблема занятости достаточно исследована, причем имеется несколько различных определений и предлагаются различные пути для ее достижения. Так, например, в зависимости от уровня использования трудоспособного населения А.Я. Кибанов выделяет такие виды занятости, как полная, рациональная, эффективная, социально-эффективная и потенциальная [51, с.32]. При этом автор, не раскрывая сути данных определений, отмечает, что в отечественной литературе нередко отождествляются такие понятия, как "использование рабочей силы" и "занятость". Под использованием рабочей силы, по его мнению, следует понимать уровень занятости трудоспособного населения общественно-полезным трудом, распределение трудоспособного населения между отраслями, сферами хозяйства и по территории страны, а также эффективность использования рабочей силы непосредственно на производстве. Что касается занятости, эта категория выражает одну из сторон производственных отношений по поводу включения работника в конкретную кооперацию на определенном рабочем месте. Занятость показывает, как трудоспособное население обеспечено рабочими местами.

В нашей стране, как замечает А.Я. Кибанов, до последнего времени под полной занятостью понималось поголовное вовлечение трудоспособного населения в

общественное производство. В международной практике под полной понимается не поголовная занятость, а такое состояние, когда спрос на рабочие руки равен их предложению. В рыночном хозяйстве обязательно должен существовать оптимальный резерв работников и должна поддерживаться естественная норма превышения предложения рабочей силы над спросом, т.е. естественная норма безработицы. Рыночному хозяйству, по заключению исследователя, противопоказаны как полная занятость, так и чрезмерная безработица [51, с.33].

В рыночной экономической теории и хозяйственной практике существует множество и других точек зрения об основных категориях, видах и формах занятости трудовых ресурсов. Практические потребности учета населения, как пишет А.И. Рофе, вызывают необходимость выделения таких категорий занятости, как продуктивная, социально-полезная, полная и др. Продуктивная занятость - это занятость населения в общественном производстве, социально-полезная занятость определяется количеством людей, не только занятых в общественном производстве, но и военнослужащих, обучающихся, занимающихся ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, больными родственниками и т.п., полная занятость - это такое состояние общества, когда все желающие иметь оплачиваемую работу ее имеют, а также отсутствует циклическая безработица, но при этом сохраняется ее естественный уровень, определяемый фрикционной и структурной безработицей [97, с.16].

В.В. Адамчук и другие авторы точно так же считают, что практическая потребность учета населения вызывает необходимость выделения таких видов занятости, как полная, продуктивная и свободно избранная. Полная занятость - это обеспеченность профессиональным трудом, который приносит доход личности и достойное существование ей и ее семье. Основным смысл продуктивной занятости сводится к тому, что общественно приемлемой может считаться не любая работа, а только отвечающая следующим важнейшим требованиям: во-первых, занятость должна приносить трудящимся доход, обеспечивающий достойные условия жизни человека, во-вторых, продуктивная занятость противопоставляется занятости формальной, частный случай которой - содержание излишних работников или создание формальных рабочих мест во избежание безработицы. Свободно избранная занятость предполагает, что право распоряжаться собственной способностью к труду (рабочей силой) принадлежит исключительно ее владельцу, т.е. самому работнику, имеющему право на выбор между занятостью и незанятостью [3, с.39].

Н.А. Горелов выделяет три таких типа занятости, как полная, рациональная и эффективная. Полная занятость представляет собой конкретную социально-экономическую реализацию всеобщности и обязательности труда, которая связана с предоставлением трудоспособному населению реальных возможностей заниматься общественно полезным трудом. Рациональная занятость означает ее обоснованность с точки зрения процессов формирования, распределения и использования трудовых ресурсов с учетом половозрастной и образовательной структуры, режимов воспроизводства трудоспособного населения и его размещения по территории. Эффективная занятость предполагает способность общественной системы управления воспроизводить социально-экономические условия развития работников в соответствии с критериями образа жизни, требованиями интенсификации и динамизма общественного производства [34, с.98].

В книге делового человека, изданной под редакцией Г.А. Краюхина и Э.С. Минаева, также представлены три таких вида занятости, как полная, рациональная и эффективная. Полная занятость означает удовлетворение потребности в рабочих местах всего трудоспособного населения. Рациональная занятость характеризует наличие эффективных пропорций между рабочими местами и профессионально-квалификационной структурой работников. Эффективная занятость представляет собой диалектическое взаимодействие полной и рациональной занятости [53, с.33].

В своем фундаментальном учебнике по управлению персоналом Ю.Г. Одегов и П.В. Журавлев рассматривают такие виды и формы занятости, как полная, эффективная, рациональная, глобальная, стандартная, гарантированная, гибкая, частичная, временная и др. [75, с.466]. Полная занятость, по мнению ученых, характеризуется таким состоянием рынка труда, при котором работой обеспечены все нуждающиеся в ней и желающие работать, что соответствует наличию сбалансированности между спросом и предложением рабочей силы. Эффективная занятость рассматривается авторами с двух точек зрения: экономической - как наиболее рациональное использование человеческого ресурса и социальной - как наиболее полное соответствие интересам человека. Рациональная занятость в большей степени соответствует переходной экономике и выражает баланс экономической эффективности и социальной справедливости в политике занятости населения, а также социально-приемлемый уровень безработицы. Глобальная занятость отражает новый подход в решении поставленной проблемы, учитывает мировой опыт и предусматривает вовлечение всех лиц трудоспособного возраста в расширенную сферу экономически и социально полезной деятельности с жестким нормированием каждому объема работы и установлением минимального универсального оклада. Гарантированная занятость означает получение каждым работником установленного (гарантированного) минимального дохода, который не может регулироваться условиями работы по найму. Гибкая занятость включает широкий выбор форм трудового участия населения в работе, которые отличаются от стандартной полной занятости. Частичная занятость представляет собой наиболее приближенную к стандартной форму трудоустройства, в которой используется неполная трудовая нагрузка.

Как справедливо утверждают авторы "наиболее острой является сегодня все же не столько проблема безработицы как таковой, сколько проблема занятости в ее широком смысле, а также соответствие интеллектуального и профессионального потенциала работника характеру реально выполняемой работы. Сегодня в России миллионы квалифицированных рабочих, инженеров, тысячи научных работников, кадровых и хорошо подготовленных военных работают мелкими торговцами, водителями, охранниками, разнорабочими, причем нередко местом их работы становятся полукриминальные и криминальные структуры. Происходит крайне непроизводительное использование колоссального человеческого потенциала нации" [75, с.467].

Разделяя высказанную авторами точку зрения, можно добавить, что в настоящее время большое количество людей, которых можно считать занятыми, получают заработную плату значительно ниже прожиточного минимума, а отдельные топ-менеджеры получают миллионные доходы, никоим образом не связанные с эффективностью работы. Именно поэтому становится вполне очевидной необходимость обеспечения не только полной, но и

эффективной занятости всего экономически активного населения страны. Решение указанной важнейшей социально-экономической проблемы заключается не столько в создании необходимых рабочих мест, сколько в адекватной оплате труда своих работников работодателями.

Предложенные авторами определения эффективной, глобальной и гарантированной занятости должны быть, на наш взгляд, более широко использованы для разработки механизма управления занятостью персонала на всех уровнях управления трудовыми ресурсами, в частности непосредственно на предприятиях.

Представим основные требования к полной занятости наемного работника, которые предполагают соблюдение следующих стандартных положений или типовых правил:

- работа у одного предпринимателя;
- работа в производственном помещении работодателя;
- стандартная нагрузка в течение дня, недели, года [75, с.469].

Особый научный интерес представляют определения полной и рациональной занятости, данные с рыночных позиций К.И. Микульским более десяти лет назад, в нашей периодической печати. Полная занятость означает, что все трудоспособное население, включая желающих трудиться лиц пенсионного возраста и сохранивших частичную трудоспособность инвалидов, участвует в общественно полезном труде при соблюдении общественно необходимых пропорций распределения по сферам (общественное производство, учеба, воспитание детей и т.д.). Рациональная занятость предполагает прежде всего такое использование работников, при котором реализуются как объективные технические, организационные и иные возможности общества в области производительности труда, так и способности и наклонности работников в труде, а также создаются благоприятные условия для их жизни вообще, включая приемлемую величину затрат времени на передвижение от дома к месту работы и обратно, вплоть до обеспечения достаточной психологической совместимости членов первичного трудового коллектива [44, с.117].

Таким образом, все авторы признают необходимость существования полной, рациональной и других видов занятости трудоспособного населения. Между тем, полная занятость в условиях рыночных трудовых отношений практически недостижима по самым различным причинам. Возможно, в настоящее время в ней вообще не имеется необходимости или потребности для отдельных категорий трудоспособных работников. Во-первых, согласно Закону РФ "О занятости населения в Российской Федерации" работники могут работать на условиях неполного рабочего времени, а также иметь сезонные или временные виды трудовой деятельности. Во-вторых, свободно избранная занятость дает работникам право выбирать между занятостью и не занятостью; В-третьих, практика рыночных отношений в передовых зарубежных странах подтверждает, что полная занятость совсем не означает отсутствия абсолютной безработицы.

Понятие "полная занятость", как считает известный американский экономист К.Р. Макконелл, с трудом поддается теоретическому определению. На первый взгляд, его можно трактовать в том смысле, что все самодеятельное население, т.е. 100% рабочей силы, имеет работу. Однако: определенный уровень безработицы считается нормальным или оправданным [62, с.157]. При полной занятости уровень безработицы равен сумме фрикционной и структурной безработицы, вызываемой естественной текучестью кадров или сменой места работы. Полная занятость или естественный уровень безработицы возникает при сбалансированности рынков труда по следующим параметрам: соответствие количества рабочих мест количеству трудоспособных работников и равенство количества ищущих работу количеству свободных рабочих мест.

В настоящее время, по оценке американских экономистов, уровень естественной безработицы составляет примерно 5 - 6% [62, с.159]. Иначе говоря, полная занятость достигается только тогда, когда 94 - 95% трудоспособного населения обеспечены свободно выбранной работой на любом уровне хозяйствования. Данный показатель можно считать своего рода нормативом полной занятости или нормальной занятостью трудовых ресурсов в отечественной экономике.

Таким образом, решение проблемы занятости трудоспособного населения в рыночной экономике предусматривает не только обеспечение его полной занятости, но и достижение на первых порах рыночных преобразований нормативного уровня занятости, а затем на этой основе - эффективной занятости рабочей силы, каждого работника во всех сферах трудовой деятельности.

В отечественном производстве, как несколько лет назад заметил И.Е. Заславский, "исчерпала себя мнимая полная, поголовная занятость в огосударственной экономике, экстенсивная по форме, но трудодефицитная по своей сути, давно уже "сжившаяся" со скрытой безработицей на предприятиях" [43, с.36]. Новой экономике, по мнению исследователя, требуется эффективная занятость, путь к которой лежит через рынок труда и структуры преобразования в народном хозяйстве. Предпосылкой эффективной занятости становится свобода выбора рода занятий, места работы и жительства. Важный шаг в направлении перехода к эффективной занятости - законодательное признание реально существующей в нашей стране безработицы, полная легализация вынужденной или добровольной незанятости.

К сожалению, десятилетний опыт рыночных преобразований пока не привел российских ученых к практическому решению проблемы эффективной занятости как на макро, так и на микроуровне. Более того, и в научной, и учебной отечественной литературе до сих пор не сформулировано определение эффективная занятость трудовых ресурсов и рабочей силы, без которой трудно рассчитывать на успешное практическое решение данной социально-экономической проблемы.

Проведенные нами исследования подтверждают необходимость комплексного обоснования категории "эффективная занятость", которая должна учитывать интересы как работника, так и работодателя. Исходя из общеэкономического понятия "эффект", означающего достижение заданного результата или выбранной цели, по мнению автора, весьма важно определить понятие "занятость" в первую очередь с позиций самого

работника, а затем уже с позиций работодателя, предприятия и государства. Такой подход кажется вполне приемлемым и обоснованным, поэтому возможным к использованию с учетом научных и практических требований современного рынка.

Эффективная занятость с научной точки зрения будет характеризовать соотношение полученного эффекта или результата с затратами на его осуществление. Основным результатом, для работника являются уровень его заработной платы, условия труда, социальная защита и др. Для работодателя, наоборот, данные показатели характеризуют затраты, а конечным результатом служат трудовая отдача, производительность труда, валовая или чистая продукция, объем продаж, прибыль предприятия и т.д. Сказанное означает, что обеспечение эффективной занятости предполагает сбалансированность интересов работников и работодателей, соответствующего соотношения результатов и затрат труда и производства.

С позиций персонала основным показателем эффективной занятости на отечественных предприятиях видимо, должна служить минимальная оплата труда, за уровень которой может быть взята минимальная оплата в США, равная 5,55 долл. в час. При этом в условиях свободной занятости каждый работник сам имеет возможность установить для себя приемлемый уровень оплаты своего труда, который естественно должен быть, не менее реального прожиточного минимума, иначе ему придется искать дополнительный заработок и вторичную занятость. С позиций работодателя или предприятия показателем эффективной занятости, видимо, необходимо признать максимальную продуктивность труда, которая может соответствовать корпоративному, отраслевому, национальному или мировому уровню.

В заключение можно сделать следующие выводы.

1. Использование трудовых ресурсов предполагает их нормальную занятость или участие в трудовой деятельности, в ходе которой непосредственно потребляется рабочая сила человека или расходуется его способность к труду.

2. Важнейшей задачей науки управления занятостью персонала в любом виде трудовой деятельности человека является обеспечение полной и эффективной занятости трудовых ресурсов, всех работников.

3. Полная занятость означает достижение сбалансированности между количеством рабочих мест и численностью трудовых ресурсов или рабочей силы как по всем категориям работников, так и по всем сферам промышленности или региональным территориям. При полной занятости должно быть достигнуто соответствующее равновесие количества рабочих мест и численности всех работников.

4. Под эффективной занятостью в условиях рыночных трудовых отношений предлагается понимать такую степень использования рабочей силы, при которой достигается соответствие или превышение результатов над затратами, при этом для восстановления используемой рабочей силы уровень оплаты труда каждого работника должен быть не ниже фактически существующего прожиточного минимума.

5. Предложенное еще в 1995 г. для условий рынка труда новое понимание категорий полной и эффективной занятости трудовых ресурсов [95] создает надежные организационно-экономические основы для дальнейшего развития материального производства, рационального использования персонала и соответствующего увеличения личного благосостояния всех работников.

1.3. Прогнозирование трудовых ресурсов

В осуществлении важнейших экономических целей главную роль на предприятии призваны играть трудовые ресурсы. По своему предназначению они служат основным организующим фактором в процессе производства всех необходимых материальных благ и создания иных духовных ценностей. Экономический потенциал каждой страны, национальное богатство и качество жизни людей определяются главным образом состоянием трудовых ресурсов, уровнем развития трудового потенциала.

Трудовые ресурсы как экономическая категория представляют собой совокупность трудоспособного населения, потенциально готового участвовать в производстве материальных ценностей и оказании услуг на рынке труда, и включают в себя все работоспособное или экономически активное население соответствующего территориального или отраслевого уровня, например всей страны, отдельного региона или определенного промышленного комплекса. Иначе говоря, трудовые ресурсы - это часть населения соответствующего рабочего возраста, обладающего физической и интеллектуальной способностью к труду. В Российской Федерации в соответствии с действующим законодательством трудоспособный возраст без ограничения пола начинается с 16 лет и завершается в 55 лет для женщин и 60 лет для мужчин. Для отдельных категорий работников законодательством также предусмотрено уменьшение границы пенсионного возраста (например работах с вредными условиями труда и др. - на 5 - 10 лет).

Состав трудовых ресурсов страны или региона характеризуется многими количественными и качественными показателями. Первые отражают численность трудоспособного населения по полу, возрасту или регионам, вторые - по уровню профессионального образования, квалифицированному составу, производственному опыту и т.д. Соотношение трудовых ресурсов по отдельным категориям определяет их соответствующие характеристики или показатели по составу и структуре. В отечественной практике принято выделять четыре возрастные группы трудовых ресурсов: молодежь от 16 до 29 лет, среднего возраста в пределах 30 - 49 лет, предпенсионного возраста 50 - 55 лет для женщин и 50 - 60 лет для мужчин и пенсионного возраста соответственно свыше 55 и 60 лет. В научных и практических целях могут быть установлены и другие возрастные интервалы, к примеру через 5 или 10 лет.

Основой для определения количественных характеристик трудовых ресурсов служат такие исходные данные, как общая численность населения, средняя продолжительность жизни человека, установленный период рабочего возраста, доля трудоспособного населения, среднее количество отработанных часов, основные показатели трудовых затрат и уровня квалификации рабочей силы и т.д. Численность населения относится к наиболее общим показателям людских ресурсов и служит базой для расчета количества

трудоспособных лиц. Из общей численности людей рабочего возраста вычитается количество обучающихся и нетрудоспособных лиц. Численность трудоспособного населения обычно устанавливается по данным периодически проводимой переписи с последующей корректировкой полученных результатов.

В Российской Федерации общая численность населения по переписи 2002 г. составила 145 млн. человек, из них трудовых ресурсов - 72 млн. человек, в том числе занятых в экономике - 64 млн. человек, неработающих - 8 млн. человек. За последние 20 лет доля трудоспособных людей в нашей стране сократилась с 60 до 49,6% в общей численности населения. Изменение численности населения происходит под влиянием таких факторов, как естественный прирост и миграция. Естественный прирост населения определяется превышением рождаемости над смертностью, миграция показывает механическое движение или перемещение трудовых ресурсов по экономическим регионам.

Абсолютный прирост трудовых ресурсов в стране, регионе или отрасли определяется их разностью на начало и конец планируемого периода с учетом динамики миграции населения. Темп прироста трудовых ресурсов за отчетный или планируемый период характеризуется отношением абсолютной величины их прироста к общей численности на начало или конец соответствующего периода. Важной количественной характеристикой состояния трудовых ресурсов и их динамики за тот или иной конкретный период служат показатели рождаемости, смертности и естественного прироста населения, исчисляемые в виде соотношения их соответствующих фактических значений к среднегодовому количеству трудоспособных людей. Данные показатели обычно устанавливают среднее количество рождений или смертей, а также разность между ними в расчете на 1000 человек.

Средние статистические показатели численности естественного прироста населения по всем экономическим регионам страны на конец 2000 г. представлены в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Показатели численности и естественного прироста населения Российской Федерации

Экономический регион страны	Численность населения, млн. человек	Средние показатели, человек в расчете на 1000		
		Рождаемость	Смертность	Прирост
1. Северный	5,889	8,5	13,2	-4,7
2. Северо-Западный	10,430	6,8	15,6	-8,8
3. Центральный	29,883	7,5	16,2	-8,7
4. Волго-Вятский	5,919	8,2	16,1	-7,9
5. Центрально-Черноземный	7,881	8,2	16,1	-7,9
6. Поволжский	16,920	8,8	13,6	-4,8
7. Северо-Кавказский	17,738	10,7	12,5	-1,8
8. Уральский	20,461	9,3	13,7	-4,4
9. Западно-Сибирский	15,128	9,1	13,2	-4,1

10. Восточно-Сибирский	9,144	10,6	13,1	-2,5
11. Дальневосточный	7,505	9,7	12,1	-2,4
12. Калининградский	0,932	8,0	13,1	-5,1
Общие (средние) по Российской Федерации	147,83	8,78	14,04	-5,26

Представленные в табл. 1.1 расчеты свидетельствуют о том, что в последние годы как в целом по Российской Федерации, так и по всем ее регионам в отдельности произошло снижение рождаемости и повышение смертности населения, в результате которых примерно на 0,5% в год снижается как общая численность населения, так и трудовых ресурсов. При сохранении в дальнейшем таких среднегодовых темпов можно сделать прогноз, что общая численность населения в Российской Федерации будет ежегодно сокращаться примерно на 1 млн. человек, а трудоспособных работников - на 0,5 млн. человек. По нашим прогнозам, к 2015 г. численность соответствующих категорий может сократиться на 5 млн. и 2 млн. человек и составит соответственно около 140 млн. и менее 70 млн. человек.

Прогнозирование численности трудовых ресурсов имеет важное социально-экономическое значение. Прогнозные расчеты позволяют выявить ожидаемые изменения численности населения, оценить демографическую ситуацию, определить количество трудовых ресурсов, выявить уровень их профессионального образования. В прогнозировании численности ресурсов находят широкое распространение два основных метода: экстраполяции и передвижки возрастов.

Метод экстраполяции используется для составления краткосрочных прогнозов развития трудовых ресурсов на основе сопоставления показателей численности населения и темпов его роста за предшествующий период. Количество трудовых ресурсов на прогнозируемый период определяется произведением их численности за предыдущий период на среднегодовой коэффициент прироста населения. При сохранении сложившихся тенденций прироста населения данный метод обеспечивает необходимую точность прогнозирования численности трудовых ресурсов.

Метод передвижки возрастов применяется для планирования перспективной численности трудовых ресурсов, прогнозируемое количество которых находится умножением их численности по переписи на соответствующий возрастной коэффициент, устанавливаемый, как правило, через годичный или пятилетний интервал. При использовании данного метода вначале определяется численность трудовых ресурсов на конец планового года, а затем корректируется на прогнозируемый период на основе статистических данных о движении населения.

Для более точного прогнозирования численности трудовых ресурсов может быть применена известная система балансовых расчетов и стратегического планирования, включающая сводные (отчетные и плановые) балансы рабочих и трудовых ресурсов, межотраслевые или региональные балансы затрат труда и времени работы, расчетные балансы дополнительной потребности рабочих и специалистов и т.п. При использовании уточненных методов прогнозирования необходимо как можно полнее учитывать динамику спроса и предложения на выпускаемую продукцию, изменение структуры рабочих мест и

трудовых ресурсов, демографическое состояние и масштабы миграции населения, показатели занятости работников и производительности труда и многие другие характеристики профессионально-квалификационного состояния прогнозируемых трудовых ресурсов на соответствующем территориальном или промышленном уровне.

Прогнозирование, планирование и учет изменения численности трудовых ресурсов предназначены для совершенствования системы управления человеческим фактором, улучшения использования рабочей силы, достижения полной занятости экономических ресурсов. Рыночная экономика должна обеспечить занятость для всех, кто хочет и способен трудиться. Именно поэтому трудовые ресурсы предполагается использовать наиболее эффективно в течение всего рабочего периода. Известно, что трудовая активность работников во многом определяется уровнем профессионального образования и производственного опыта. Наиболее высокая трудовая отдача, предпринимательский подход и творческие способности работников проявляются в возрасте 25 - 50 лет. Однако при умело организованном менеджменте и соответствующей мотивации трудовой деятельности можно обеспечить полную и эффективную занятость работников всех возрастных групп и категорий.

Рациональное использование трудовых ресурсов, человеческого потенциала предполагает не только потребление, но и воспроизводство рабочей силы. Под рабочей силой или способностью к труду принято понимать совокупность физических и духовных способностей или усилий, которыми обладает человек и использует их в процессе создания материальных ценностей. Рабочая сила существует как способность живого индивида к труду и потребляется как приложение усилий в процессе его трудовой деятельности. Различают абстрактные и конкретные понятия индивид и совокупная рабочая сила характеризующие соответственно, совокупность способностей к труду или трудовых затрат отдельных рабочих и целых производственных (профессиональных) групп. Потребление и формирование рабочей силы связано с процессами производства и воспроизводства трудовых ресурсов. Механизм управления трудовыми ресурсами или рабочей силой включает их непрерывное движение по трем фазам: формирование, распределение и использование. Содержание основных фаз функционирования рабочей силы в действующих экономических системах было раскрыто Н.А. Гореловым в одном из первых отечественных учебников по экономике трудовых ресурсов [34, с.13].

Формирование рабочей силы или трудовых ресурсов включает естественное воспроизводство населения, приобретение самой способности к труду, профессиональное обучение и повышение квалификации работников, восстановление и развитие способностей к труду.

Распределение трудовых ресурсов предусматривает свободный выбор вида и места трудовой деятельности работников, их перемещение по рабочим местам, предприятиям и территориям на основе рыночных законов спроса и предложения.

Использование трудовых ресурсов предполагает обеспечение всех трудоспособных работников соответствующей работой и их эффективную занятость на рабочих местах.

1.4. Трудовые отношения работников и работодателей

В процессе производственной деятельности персонала на предприятии возникают самые разнообразные трудовые отношения между различными категориями работников. Одним из основных видов трудовых отношений на производстве являются отношения между работником и работодателем. Под трудовыми понимаются отношения, основанные на соглашении между работником и работодателем о личном выполнении за плату определенной трудовой функции или работы по выбранной специальности, квалификации или должности и подчинении работника правилам внутреннего распорядка при обеспечении работодателем условий труда, предусмотренных трудовым законодательством или другими соглашениями. Трудовые отношения между работником и работодателем возникают на основании трудового договора, заключаемого между ними в соответствии с действующим Трудовым кодексом Российской Федерации [120]. В отдельных случаях основанием для установления трудовых отношений могут служить:

- избрание (выборы) на должность;
- избрание по конкурсу на замещаемую должность;
- назначение или утверждение в должности;
- направление на работу уполномоченными органами;
- судебное решение о заключении трудового договора;
- фактическое допущение к работе с ведома или по поручению работодателя независимо от условий оформления договора.

Сторонами основных трудовых отношений выступают наемный работник и работодатель. Работник представляет собой физическое лицо, вступившее в трудовые отношения с работодателем. В качестве работодателя признается физическое или юридическое лицо (организация), вступившее в трудовые отношения с работником.

Основные права и обязанности работника регулируются ст. 21 ТК РФ.

Работник имеет следующие права:

- заключать, изменять и расторгать трудовой договор в порядке и на условиях, установленных федеральными законами;
- получать работу, обусловленную трудовым договором;
- иметь рабочее место, соответствующее нормальным условиям, стандартам и требованиям организации и безопасности;
- получать своевременно и в полном объеме заработную плату в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы;

- проходить профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации;

- участвовать в управлении предприятием в предусмотренных федеральными законами и коллективным договором формах;

- вести коллективные переговоры и заключать трудовой договор и соглашения;

- защищать свои трудовые права, свободы и интересы всеми не запрещенными законом способами;

- разрешать индивидуальные и коллективные споры, включая право на забастовку, в установленном законом порядке;

- получать необходимое возмещение материального ущерба и компенсацию морального вреда в соответствии с федеральными законами.

Работник должен выполнять следующие обязанности:

- добросовестно исполнять свои трудовые функции, возложенные на него трудовым договором;

- исполнять правила внутреннего трудового распорядка;

- соблюдать трудовую дисциплину;

- выполнять установленные нормы труда;

- соблюдать требования по охране труда и безопасности работы;

- беречь имущество работодателя и других работников.

Основные права и обязанности работодателя регламентируются ст. 22 ТК РФ.

Работодатель имеет следующие права:

- заключать и расторгать трудовой договор со своими работниками;

- вести коллективные переговоры и заключать договоры;

- поощрять работников за добросовестный эффективный труд;

- требовать от работников исполнения ими трудовых обязанностей;

- привлекать работников к дисциплинарной и материальной ответственности;

- применять локальные нормативные акты;

- создавать объединения работодателей и вступать в них в целях защиты своих интересов.

Работодатель должен выполнять следующие обязанности:

- соблюдать законы и другие нормативные правовые акты, условия коллективного договора и трудовые соглашения;

- предоставлять своему персоналу работу, обусловленную трудовым договором;

- обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;

- предоставлять работникам оборудование, инструменты, техническую документацию и другие средства, необходимые им для исполнения трудовых обязанностей;

- обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности;

- выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в установленные сроки;

- вести коллективные переговоры и заключать коллективный договор с работниками предприятия;

- предоставлять работникам полную и достоверную информацию, необходимую для заключения коллективного договора и контроля за его выполнением;

- своевременно выполнять предписания государственных надзорных и контрольных органов, уплачивать наложенные за нарушение законов штрафы;

- рассматривать представления профсоюзных органов о выявленных нарушениях законов и других правовых актов, применять меры по их устранению;

- создавать условия, обеспечивающие участие работников в управлении предприятием;

- обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей;

- осуществлять обязательное социальное страхование работников в порядке, установленном федеральными законами;

- возмещать причиненный работниками в связи с выполнением ими трудовых обязанностей материальный и моральный вред;

- исполнять иные обязанности, предусмотренные действующими федеральными законами и другими нормативными актами, содержащими нормы трудового права, а также коллективным договором и трудовыми соглашениями.

Кроме рассмотренных общих прав и обязанностей, определяемых действующими трудовыми отношениями между наемными работниками и работодателем, каждый работник также участвует в системе сложных взаимоотношений с другим персоналом, связанных с выполнением своих основных функций по занимаемой на предприятии должности. Регулирование трудовых отношений всех специалистов на производстве, обеспечение эффективной системы управления персоналом на предприятиях различных форм собственности осуществляется с помощью квалификационных характеристик и справочников должностей служащих, которые служат в качестве нормативных документов, предназначенных для рационального разделения и организации труда, правильного подбора, расстановки и использования кадров, обеспечения единства при определении должностных обязанностей работников и предъявляемых к ним квалификационных требований [51].

Квалификационная характеристика каждой должности имеет три раздела.

В разделе "Должностные обязанности" установлены основные трудовые функции, которые могут быть поручены полностью или частично работнику, занимающему данную должность, с учетом технологической однородности и взаимосвязанности работ, позволяющих обеспечить оптимальную специализацию служащих.

В разделе "Должен знать" содержатся основные требования, предъявляемые к работнику в отношении специальных знаний, а также знаний законодательных и нормативных правовых актов, положений, инструкций и других руководящих материалов, методов и средств, которые работник должен применять при выполнении должностных обязанностей.

В разделе "Требования к квалификации" определены уровень профессиональной подготовки работника, необходимый для выполнения предусмотренных должностных обязанностей, и требования к стажу работы. Уровни требуемой профессиональной подготовки установлены в соответствии с Законом РФ "Об образовании". Представим в качестве примера квалификационную характеристику должности менеджера по персоналу [50, с.58].

Раздел "Должностные обязанности". Менеджер по персоналу организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия, учреждения, организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников. Обеспечивает укомплектование предприятия, учреждения, организации работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации. Определяет потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами. Осуществляет подбор кадров, проводит собеседование с нанимающимися на работу, в том числе с выпускниками учебных заведений, с целью комплектования штата работников. Организует обучение персонала, координирует работу

по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры. Доводит информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников. Организует проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей. Совместно с руководителями структурных подразделений участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников. Разрабатывает систему оценки деловых и личностных качеств работников, мотивации их должностного роста. Консультирует руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом. Принимает участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов. Составляет и оформляет трудовые договоры и контракты, ведет личные дела работников и другую кадровую документацию. Осуществляет руководство подчиненными сотрудниками.

Раздел "Должен знать". Менеджер по персоналу должен знать: законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность предприятия, учреждения, организации по управлению персоналом; законодательство о труде; основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса, конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг, порядок ценообразования и налогообложения, основы маркетинга; современные концепции управления персоналом; основы трудовой мотивации и системы оценки персонала, формы и методы обучения и повышения квалификации кадров, порядок разработки трудовых договоров (контрактов), методы и организацию менеджмента; основы технологии производства и перспективы развития предприятия, учреждения, организации; структуру управления и их кадровый состав, основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда, основы производственной педагогики; этику делового общения, передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом; основы организации делопроизводства; методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники; правила и нормы охраны труда.

Раздел "Требования к квалификации". Менеджер по персоналу должен иметь высшее профессиональное образование (по специальности "Менеджмент") или высшее профессиональное образование и дополнительную подготовку в области менеджмента, стаж работы по специальности не менее двух лет.

Квалификационные характеристики на предприятиях, в учреждениях и организациях могут применяться в качестве нормативных документов прямого действия или служить основой для разработки внутренних организационно-распорядительных документов, должностных инструкций, содержащих конкретный перечень должностных обязанностей работников с учетом особенностей организации производства, труда и управления, а также их прав и ответственности. При необходимости обязанности, включенные в характеристику определенной должности, могут быть распределены между несколькими исполнителями.

Квалификационные характеристики распространяются на работников предприятий, учреждений и организаций независимо от их отраслевой принадлежности и ведомственной подчиненности: в них представлены наиболее характерные для каждой должности

требования. Именно поэтому при разработке должностных инструкций допускается уточнение перечня работ, которые свойственны соответствующей должности в конкретных организационно-технических условиях, и устанавливаются требования к необходимой специальной подготовке работников.

В процессе организационно-технического и экономического развития, освоения современных управленческих технологий, внедрения новейших технических средств, проведения мер по совершенствованию организации и повышению эффективности труда круг обязанностей работников может быть расширен по сравнению с установленными соответствующей характеристикой. В этих случаях без изменения должностного наименования работнику может быть поручено выполнение обязанностей, предусмотренных характеристиками других должностей, близких по содержанию работ, равных по сложности, выполнение которых не требует другой специальности и квалификации.

1.5. Компоненты трудового потенциала человека

Трудовой потенциал человека характеризуется совокупностью его способностей к экономической деятельности. Между трудовым потенциалом, результатами труда и уровнем жизни человека существует прямая зависимость: рост одних факторов вызывает соответствующие изменения всех остальных. Однако трудовой потенциал человека имеет свои границы, определяемые его умственными и физическими способностями, нравственными и интеллектуальными качествами и другими личными характеристиками.

Еще Ф.У. Тейлор обратил внимание на тот факт, что "трудность нахождения человека, который соединял бы в себе разнообразные познания и различные умственные и душевные качества, необходимые для выполнения всех обязанностей, возлагаемых на этих людей (руководителей), явствует из списка основных качеств, требующихся от идеального человека" [123, с.274]. Среди основных качеств идеального человека, составляющих человеческий капитал или трудовой потенциал, основатель научного менеджмента назвал такие как ум, образование, специальные или технические познания, физическая ловкость или сила, такт, энергия, решительность, честность, рассудительность, здравый смысл, здоровье. По его мнению, люди, обладающие тремя из перечисленных качеств, могут быть во всякое время наняты в состав рабочих. Соединив вместе четыре из этих способностей, можно получить лучше оплачиваемого работника. Человека, объединившего в себе пять качеств, очень трудно найти, а людей с шестью, семью и восемью видами способностей почти совсем невозможно найти. На наш взгляд, из этого следует, во-первых, необходимость бережного использования редких человеческих способностей, во-вторых, возможность развития трудового потенциала как работника, так и всего персонала той или иной фирмы.

Современный подход к развитию трудового потенциала человека наиболее основательно и полно раскрыт Б.М. Генкиным [32]. К основным компонентам трудового потенциала им отнесены здоровье, образование, нравственность, творчество, профессионализм. Все эти характеристики могут быть применены как к отдельному человеку, так и группе людей, предприятию, региону и всей стране.

Здоровье характеризуется рядом параметров, требующих в общем случае специального медицинского и социально-экономического анализа. По определению Всемирной организации здравоохранения, здоровье - это состояние полного физического и социального благополучия. Благополучие - это состояние ума, характеризующееся некоторой психической гармонией между способностями, потребностями и ожиданиями человека и теми требованиями и возможностями, которые предъявляет и предоставляет окружающая среда.

В настоящее время здоровье населения Российской Федерации значительно хуже, чем в развитых странах, и продолжает ухудшаться. Средняя продолжительность жизни составляет 65 лет, причем у мужчин - менее 60, у женщин - более 70. Состояние здоровья значительно сказывается на эффективности производства и уровне жизни работников.

Образование представляет собой важнейший фактор роста эффективности производства и национального богатства. В Российской Федерации ухудшается не только состояние образования людей, но и снижается эффективность использования персонала с высшим образованием. На отечественных предприятиях только 10% выпускников технических вузов заняты непосредственно инженерной деятельностью, остальные числятся на должностях рабочих, служащих и др.

Нравственность служит одним из показателей новых трудовых отношений в рыночной экономике. В Российской Федерации значительно увеличилось количество так называемых экономических преступлений, в частности заказных убийств крупных предпринимателей и руководителей банковских структур, что является показателем падения нравственности.

Творчество работников служит наиболее влиятельным фактором экономического развития страны. Несмотря на имеющиеся трудности многие предприниматели, научные работники, рационализаторы и изобретатели вносят заметный вклад в достижение высокой прибыли и повышение эффективности производства.

Профессионализм персонала относится к важнейшим показателям рабочей силы. Однако в Российской Федерации рост квалификации идет явно замедленными темпами. На предприятиях велика доля рабочих малоквалифицированного труда, а уровень профессионализма многих руководителей, в том числе и экономистов-менеджеров, оставляет желать лучшего.

Основой развития трудового потенциала работников является совершенствование заложенных природой человеческих способностей. В процессе трудовой деятельности человеческий потенциал непрерывно развивается. На многих предприятиях действуют свои системы повышения профессиональной квалификации персонала, расходуются значительные финансовые средства на поддержание здоровья, создание безопасных условий работы, развитие творческих способностей и т.п.

Развитие и реализация потенциала человека в большой степени зависят от сложившихся экономических отношений и существующей государственной политики в стране, а также национального богатства и многих других факторов. Для стран с высоким уровнем

народного благосостояния характерна политика, направленная на повышение качества человеческих ресурсов. Методы осуществления такой политики, хотя и имеют национальные особенности, в целом носят общие функции: отбор и поощрение талантливых людей, улучшение образования, дифференциация оплаты труда в зависимости от его результатов. Однако в Российской Федерации пока отсутствует государственная политика дальнейшего развития науки, культуры, образования, творчества и других сфер, обеспечивающих высокий уровень развития человеческого капитала, трудового потенциала людей.

Переход к рыночным отношениям в условиях отсутствия государственной политики развития трудового потенциала, человеческого фактора привел к появлению не только "новых" русских, но и к возникновению новых источников личного богатства. Проведенные Всероссийским центром изучения общественного мнения (ВЦИОМ) исследования (табл. 1.2) свидетельствуют о том, что одни и те же качества личности или компоненты трудового потенциала имеют далеко не одинаковую оценку у зарубежных и отечественных предпринимателей.

Таблица 1.2

Ранжирование трудового потенциала отечественных и зарубежных предпринимателей

<i>Основные качества бизнесмена</i>	<i>Оценка качеств</i>			
	<i>На Западе</i>		<i>В Российской Федерации</i>	
	<i>Ранг</i>	<i>%</i>	<i>Ранг</i>	<i>%</i>
1. Деловая хватка	1	52	4	23
2. Высокий профессионализм	2	52	13	4
3. Трудолюбие	3	37	10	11
4. Рационализм	4	37	11	9
5. Честность, порядочность	5	26	12	6
6. Инициативность, настойчивость	6	25	9	12
7. Высокий уровень общей культуры	7	19	15	2
8. Жажда наживы	8	11	1	58
9. Склонность к благотворительности	9	7	14	3
10. Склонность к жульничеству	10	3	2	40
11. Авантюризм	11	3	7	16
12. Нежелание честно трудиться	12	2	3	31
13. Неразборчивость в средствах достижения цели	13	2	5	22
14. Низкий уровень общей культуры	14	1	6	18
15. Непрофессионализм, некомпетентность	15	0	8	13

Как следует из представленной таблицы, сравнительные данные о трудовом потенциале не в пользу новых русских бизнесменов. Главными качествами отечественных предпринимателей являются жажда наживы, склонность к жульничеству и авантюризму, тогда как для западных бизнесменов приоритетными являются деловая хватка, высокий профессионализм и трудолюбие. По данным ВЦИОМ основными причинами появления большого личного богатства у российских предпринимателей послужили источники;

- перепродажа, спекуляция, среди которых можно назвать: воровство, грабеж и махинации - 45%;

- богатое наследство - 13%;

- взяточничество - 10%;

- предприимчивость - 7%;

- экономическая нестабильность - 7%;

- связь с криминальными структурами - 7%.

В результате проведенного исследования можно сделать вывод о том, что среднестатистический отечественный бизнесмен выглядит не добропорядочным гражданином и трудолюбивым работником. Впрочем, не все россияне против быть богатыми, миллионерами: 40% не отказывают им в праве, но при условии, если богатство нажито честным путем. Таким образом, и у российских предпринимателей труд должен служить основным источником личного богатства, поскольку все национальное богатство во всем мире создано с помощью труда и капитала. В Российской Федерации трудовой потенциал и человеческий капитал также следует использовать в созидательных целях, а для этого у отечественных предпринимателей и менеджеров предстоит сформировать необходимые профессиональные способности и трудовые навыки. В американском менеджменте все руководители должны обладать следующими слагаемыми трудового потенциала человека [28, с.21]:

- способностью управлять собой;

- разумными личными ценностями;

- четкими личными целями;

- необходимостью постоянного личного роста;

- навыками решать предстоящие проблемы;

- изобретательностью и способностью к инновациям;

- высокой способностью влиять на окружающих;

- знанием современных управленческих подходов;
- склонностью руководить персоналом;
- умением обучать и развивать своих подчиненных;
- способностью создавать и развивать рабочие группы.

Все рассмотренные слагаемые являются основными компонентами трудового потенциала человека, которые создают надежную основу для самооценки каждым работником своих управленческих возможностей по отношению к существующим на предприятиях требованиям к персоналу. При отсутствии у менеджеров каких-либо из этих трудовых навыков и профессиональных способностей у них возникают определенные ограничения в обеспечении творческой деятельности в своем подразделении. Развитие профессиональных способностей будет служить росту результативности труда всех работников - как руководителей, так и исполнителей - и повышению качества и уровня жизни.

Контрольные вопросы к главе 1

- 1. Что представляет собой труд человека? С какой целью он осуществляется на предприятии?*
- 2. Как характеризуется труд с экономических позиций? Каким образом достигается полное использование экономических ресурсов в процессе труда?*
- 3. Как можно представить труд с физиологической стороны? Какие виды человеческой энергии расходуются в процессе труда?*
- 4. Что требует процесс труда с организационной стороны? Какая организация труда считается рациональной?*
- 5. Какие экономические ресурсы необходимы в любом виде трудовой деятельности? Что представляют собой трудовые ресурсы?*
- 6. Какие основные функции выполняет на производстве специалист по управлению персоналом? В чем состоят основные управленческие функции?*
- 7. Какими количественными и качественными показателями характеризуется состав трудовых ресурсов? Каковы основные методы их прогнозирования?*
- 8. Что понимается под занятостью трудовых ресурсов? Какие категории экономически активного населения считаются занятыми?*
- 9. Какая часть населения относится к безработным? Каковы условия признания граждан безработными?*

10. Что означает полная занятость трудовых ресурсов? Каковы основные условия ее достижения?

11. Что характеризует собой эффективная занятость? В чем состоит ее отличие для работника и работодателя?

12. От каких основных факторов зависит уровень занятости персонала на предприятии? Какова его динамика?

13. Что означает скрытая занятость? Какие основные факторы ее вызывают?

14. Как повысить занятость работников на производстве? Как сделать ее более продуктивной?

15. Как регулируются трудовые отношения между работниками и работодателями? Какие виды трудовых договоров применяются?

16. Чем характеризуется трудовой потенциал человека? Какие основные качества человека образуют его трудовой потенциал?

17. Какими основными компонентами определяется трудовой потенциал отдельного человека и группы сотрудников? Чем он отличается?

18. Что служит основой развития трудового потенциала работников? Какую роль играет трудовая деятельность?

19. Что понимается под основными качествами бизнесмена? Какие показатели их характеризуют?

20. Что означает развитие человеческого потенциала? Какие слагаемые его определяют?

Глава 2. Место и роль персонала в системе управления

2.1. Современные требования к персоналу

Главными источниками благосостояния человека и качества жизни людей в цивилизованном мире являются труд и капитал. Человек, соединяя в процессе производства труд и капитал, создает все материальные и духовные ценности, развивает свои профессиональные способности и трудовой потенциал. В любой экономической системе персонал является главной производительной силой. Чем выше человеческий капитал, тем лучше работает организация. Люди, персонал одновременно служат важнейшими экономическими ресурсами и основными факторами производства. Без людей, работников невозможно существование ни производства, ни организации. В рыночной системе организация и производство существуют до тех пор, пока там работают люди, пока их работа и услуги пользуются на рынке спросом у других людей. Персонал

организации, работники предприятия, тесно взаимодействующие между собой в процессе трудовой деятельности, не только создают новый продукт, выполняют работы и оказывают услуги, но и формируют свободные экономические отношения - как внешние между производителями, так и внутренние между сотрудниками, направленные на созидательную предпринимательскую и организационную работу всей фирмы.

В рыночной экономике эффективность функционирования любого предприятия или фирмы определяется, главным образом, созданной системой управления персоналом, действенность которой, в свою очередь, зависит от вклада всех работников в достижение единой организационной цели. Сказанное означает, что действующая на предприятии система управления персоналом, человеческими ресурсами должна охватывать все процессы производства, труд работников всех категорий и профессиональных групп, она должна быть нацелена на достижение как тактических, так и стратегических целей организации, решение как текущих, так и перспективных производственно-экономических задач. Если, к примеру, на предприятии недостаточно результативно работает система продаж, не обеспечивается оплата товаров и услуг, то это означает, что в службах маркетинга, производства и планирования неэффективно управляют персоналом, сотрудники названных структурных подразделений, видимо, недостаточно профессионально подготовлены, мало мотивированы на достижение конечной цели и т.п. Вероятно, в реальных условиях на конечную цель оказывают влияние и многие другие службы предприятия и может оказаться, что проектно-конструкторский отдел создал неконкурентоспособную продукцию, сборочный цех изготовил некачественный товар, а отдел контроля и сертификации выпустил этот товар на рынок. Однако в любом случае основной причиной всех недоработок, а равно как и всех достижений, служит работа людей, персонала: в одном случае - не соответствующая основным целям производства, в другом - результативная.

Согласно современной теории менеджмента, управление персоналом в любой организации является настолько эффективным, насколько ее сотрудники умело и полно используют свой трудовой потенциал, все свои умственные, физические и предпринимательские способности в осуществлении главных экономических и организационных целей, стоящих перед предприятиями или фирмами [130, с.296]. Таким образом, все менеджеры по управлению персоналом должны быть наделены такими же должностными функциями и иметь такой же уровень профессиональной подготовки и производственного опыта, как и руководители различных звеньев управления производством. Здесь правомерен целый ряд важных взаимосвязанных вопросов: обладают ли такими полномочиями сотрудники служб управления на российских предприятиях? и что будет, если наделить их подобными полномочиями? Ясно, что такими полномочиями сотрудники служб управления на Российских предприятиях не обладают, а если их наделить такими полномочиями, то ничего не произойдет, поскольку менеджеров по управлению персоналом такого ранга у нас очень мало. Для того чтобы дать ответ на вопросы о том "а где их взять" и "как подготовить", вначале рассмотрим вопросы о том, каким основным требованиям должен соответствовать специалист по менеджменту и какие требования следует предъявлять к персоналу?

Всякий менеджер, прежде всего - это руководитель, управляющий или просто уполномоченный, заведующий, начальник, организатор. Иначе говоря, менеджеры - это

люди, которые обеспечивают выполнение работы за счет других людей [26, с.16]. Главная задача менеджера - организовать работу своих сотрудников, обеспечивать руководство не только работой, но и поведением сотрудников. Именно поэтому о работе руководителя можно судить не только по тому, что они сами делают, сколько по тому, как они побуждают к работе других исполнителей. Менеджер - это руководитель организации, обеспечивающий эффективную трудовую деятельность сотрудников, определяющий цели работы, принимающий решение об использовании экономических ресурсов, обеспечивающий распределение работы и расстановку работников, и т.д. Таким образом, менеджер или руководитель в любой организации выполняет несколько важных функций управления: во-первых, выступает в качестве организатора, формирующего трудовые отношения сотрудников как внутри своей фирмы, так и за ее пределами (т.е. является руководителем коллектива, его лидером); во-вторых, разрабатывает основные цели и задачи стратегического и тактического развития организации и обеспечивает их практическое осуществление (т.е. обеспечивается сбор, преобразование и использование информации, необходимой в деятельности фирмы); в-третьих, принимает решения по всем видам работы фирмы, распределения ресурсов, управления персоналом и т.д.

Менеджеры по управлению персоналом относятся к функциональным или вспомогательным подразделениям предприятия; они не принимают непосредственного участия в его основной производственной деятельности. Решения в сфере управления персоналом обычно принимают руководители линейных подразделений. Сотрудники службы по управлению персоналом, как правило, выступают в качестве экспертных советников линейных руководителей при решении вопросов о приеме на новую должность, увольнении с работы, направлении на обучение, повышении заработной платы и т.п. Среди множества личных и профессиональных качеств, которыми должны обладать сотрудники службы по управлению персоналом, можно выделить следующие четыре, важнейших требования [130, с.301].

1. Знание сферы производства. Сотрудники службы по управлению персоналом должны иметь четкое представление о видах выпускаемой продукции и выполняемых услугах, технологии и организации их производства, потребностях основных клиентов предприятия, составе и структуре рабочей силы, экономике и финансах предприятия, стратегии и тактике развития фирмы и отрасли, управлении трудом, производством и персоналом, методах экономической оценки затрат и результатов, организации заработной платы и т.д.

2. Профессиональные знания в управлении персоналом. Сотрудники службы по управлению персоналом должны иметь глубокие теоретические знания и практические умения по таким научным проблемам, как взаимодействие наук о труде и персонале, потребности и потенциал человека, эффективность труда и уровень жизни людей, организация и нормирование труда, мотивация и стимулирование персонала, планирование карьеры, оценка работников, психология и физиология труда и т.п.

3. Лидерство и управление переменами. Сотрудники службы по управлению персоналом должны уметь определять основные направления развития организации, формулировать стратегические цели, выработать методы реализации целей, совершенствовать работу по

управлению персоналом, выбирать оптимальные решения в сфере управления человеческим фактором и др.

4. Способность к обучению и развитию. В современном производстве происходит непрерывное совершенствование техники и технологии, форм и методов управления, обновляется выпускаемая продукция, внедряются отечественные и зарубежные научные достижения и передовой опыт. Способность к непрерывному обновлению своих профессиональных знаний и развитию творческих способностей является важнейшим требованием к специалистам - менеджерам по управлению человеческими ресурсами. Только те категории персонала могут умело управлять другими людьми в процессе их трудовой деятельности, которые сами хорошо владеют наукой и искусством управления организацией.

В табл. 2.1 представлен перечень основных показателей, характеризующих уровень профессиональной квалификации управленческих кадров.

Таблица 2.1

Перечень показателей для оценки квалификации служащих

<i>Показатели, характеризующие квалификацию служащего</i>	<i>Категории служащих</i>		
	<i>Руководители</i>	<i>Специалисты</i>	<i>Другие служащие</i>
1. Образование	+	+	+
2. Стаж работы по специальности	+	+	+
3. Профессиональная компетентность	+	+	+
3.1. Знание необходимых нормативных актов, регламентирующих развитие отрасли	+	+	-
3.2. Знание отечественного и зарубежного опыта	+	+	-
3.3. Умение оперативно принимать решения по достижению поставленных целей	+	+	-
3.4. Качество законченной работы	+	+	+
3.5. Способность адаптироваться к новой ситуации и применять новые подходы к решению возникающих проблем	+	+	-
3.6. Своевременность выполнения должностных обязанностей, ответственность за результаты работы	+	+	+
3.7. Интенсивность труда (способность в короткие сроки справляться с большим	+	+	+

объемом работы)			
3.8. Умение работать с документами	+	+	+
3.9. Способность прогнозировать и планировать, организовывать, координировать и регулировать, а также контролировать и анализировать работу подчиненных	+	-	-
3.10. Способность в короткие сроки осваивать технические средства, обеспечивающие повышение производительности труда и качества работы	+	+	+
4. Производственная этика, стиль общения	+	+	+
5. Способность к творчеству, предприимчивость	+	+	+
6. Участие в коммерческой деятельности	+	+	-
7. Способность к самооценке	+	+	+

Проведенный анализ основных требований к персоналу менеджеров является основой для разработки квалификационной характеристики и должностной инструкции, которые представляют собой перечень основных функций и обязанностей, профессиональных знаний и умений, а также примерный состав выполняемых работ. В данных документах отражаются требуемый уровень квалификации специалистов, необходимые деловые качества, практические умения самостоятельно и творчески выполнять работу и т.п. В качестве примера представим фрагмент действующей на американских фирмах должностной инструкции менеджера-кадровика, в которой содержится перечень его основных обязанностей [66, с.570]:

- участвует в общем планировании и определяет курс на обеспечение эффективной работы и равномерной загрузки персонала;

- доводит информацию о важнейших решениях по кадровым вопросам для всех уровней организации через бюллетени, собрания, при личных встречах;

- проводит собеседования с нанимаемыми на работу, оценивает выпускников учебных заведений, классифицирует заявления о приеме на работу;

- вербует и отбирает новых служащих для заполнения вакансий, анализирует заявления квалифицированных специалистов;

- совещается с руководителями низшего звена по кадровым вопросам, включая наем и увольнение;

- организует обучение персонала, координирует мероприятия с руководителями звеньев;

- устанавливает систему рейтинга служащих и организует оценку трудовой деятельности работников;

- ведет личные дела персонала фирмы;

- руководит непосредственно или через своих подчиненных работой группы специалистов;

- по поручению руководства выполняет отдельные задания в сфере своей работы.

Таким образом, по мнению автора, существующие на российских предприятиях основные должностные требования к персоналу следует теснее увязывать с важнейшими экономическими целями современного производства. Уровень развития трудового потенциала на всех отечественных предприятиях должен соответствовать рыночным отношениям.

2.2. Состав и структура работников предприятия

Персонал предприятия представляет собой совокупность работников определенных категорий и профессий, занятых единой производственной деятельностью, которая направлена на получение прибыли или дохода и удовлетворение своих материальных потребностей. В рыночных условиях необходимый профессионально-квалификационный состав работников каждого предприятия формируется с учетом действующих на рынке труда и производства законов спроса и предложения. Величина рыночного спроса на те или иные виды продукции и услуги служит основой планирования необходимой для их производства потребности рабочей силы, работников соответствующих категорий.

На отечественных предприятиях, в организациях и фирмах различных форм собственности всех работников принято подразделять на две большие группы: промышленно-производственный и непромышленный персонал. В состав промышленно-производственного персонала входят рабочие, инженерно-технические работники и служащие, а также ученики. Кроме того, работников указанной категории предусмотрено подразделять на административно-управленческий и производственный персонал. К непромышленному персоналу принято относить работников, занятых в транспортном хозяйстве, жилищно-коммунальном обслуживании, сфере социального обеспечения и других непромышленных подразделениях.

Существующая классификация работников предприятия на такие категории как административно-управленческий и производственный персонал, а также на инженерно-технических работников и служащих, на наш взгляд, не имеет четких профессиональных и должностных признаков, в результате чего на отечественных предприятиях одни и те же профессии или должности работников могут быть отнесены как к производственной, так и управленческой сфере деятельности. Именно поэтому в последние годы все большее распространение получила практика в зависимости от выполняемых функций подразделять персонал предприятия на три основные категории: руководители, специалисты и исполнители.

Руководители, или управляющие (менеджеры), распоряжаются ресурсами предприятия, принимают решения об их использовании, разрабатывают стратегию и тактику развития предприятия, обеспечивают осуществление стратегических планов, текущих задач и основной цели производства. В зависимости от уровня управления все руководители могут быть отнесены к высшему, среднему и низовому звену организации.

К руководителям высшего звена или высшим управляющим в большинстве случаев относятся председатель совета директоров, президент или вице-президент фирмы, члены совета директоров и другие категории менеджеров, определяющие общую политику и стратегию развития организации.

В категорию управляющих среднего звена включаются директора заводов и фирм, их заместители и другие руководители производственных подразделений и функциональных служб предприятия.

К низовому звену управления относятся руководители цехов, производственных участков, начальники отделов, секторов и служб в функциональных органах управления предприятия.

Руководители всех звеньев управления осуществляют в пределах своих полномочий подбор и расстановку персонала, координацию деятельности отдельных работников или подразделений, контроль и регулирование хода производства и др.

Категория специалистов объединяет в своем составе работников научных, проектных, технологических, экономических и других служб предприятия, осуществляющих разработку и освоение новых видов продукции, совершенствование форм и методов организации производства, создание технических и экономических нормативов, выполнение проектных расчетов, сбор и передачу информации и т.п. Специалисты не принимают самостоятельных решений, но обеспечивают своих руководителей и менеджеров различных звеньев управления необходимыми для принятия их решений материалами, расчетами, рекомендациями и другой производственной информацией, без которой невозможно компетентное руководство сложным современным производством. Характеристика состава специалистов будет неполной без учета таких многочисленных категорий как инженеры, технологи, экономисты и т.д.

Исполнители осуществляют своими силами выполнение основных производственных целей и принятых руководителями решений; они принимают непосредственное участие в реализации всех инновационных проектов предприятия или организации производства товаров и услуг, продажи готовой продукции. К непосредственным исполнителям можно отнести основных и вспомогательных рабочих, к техническим - учетчиков, агентов по продаже, чертежников, делопроизводителей и т.п.

Структура персонала предприятия характеризуется соотношением между отдельными категориями работников. В соответствии с принятой классификацией работников предприятия на ряд категорий появляется необходимость планировать потребности персонала по группам и профессиям. Планирование как важнейшая функция управления персоналом на каждом предприятии включает в себя определение количества и структуры

работников, расчет текущей и дополнительной потребности в персонале, анализ использования кадров, оценку баланса рабочего времени и т.д.

В зависимости от выполняемой роли в процессе управления и возлагаемых на персонал должностных обязанностей в составе управленческих кадров также принято выделять административный, специальный и вспомогательный персонал. Административный персонал осуществляет важнейшие управленческие функции, решает основные вопросы развития производства, разработки стратегических планов и текущей деятельности аппарата управления. Специальный персонал участвует в подготовке решений, проведении экономических расчетов, а затем - в реализации принятой стратегии и тактики развития предприятия с учетом рыночных требований. Вспомогательный персонал выполняет различные технические функции по информационному обслуживанию управленческих органов: сбор, обработка, хранение и передача информации.

В составе руководителей выделяются отдельные категории по уровню управления: менеджеры высшего, среднего и низового звена.

Кроме того, по своим полномочиям руководителей можно подразделить на линейных и функциональных. Если орган или звено управления выполняет все обязанности по руководству людьми и производством на участке, в цехе, на предприятии, то руководители считаются линейными. Если возглавляемая отдельным руководителем служба или орган заняты выполнением только одной из функций управления, например планированием производства, организации труда и заработной платы, контроля качества продукции, то такие руководители считаются функциональными.

На промышленных предприятиях руководителей многих функциональных органов и служб называют обычно главными специалистами (например, главный инженер; главный экономист; главный конструктор; главный технолог; главный контролер; главный механик и др.).

Заместителей руководителей производственных подразделений и функциональных служб классифицируют так же, как и основные руководители.

Если менеджер возглавляет какой-то функциональный орган, то с точки зрения всей системы управления персоналом он считается функциональным руководителем, а для данного отдела - линейным, поскольку в отношении своего управленческого органа он осуществляет весь комплексный набор функций управления.

В структуре управленческих кадров все руководители занимают главенствующее положение. Опираясь на информацию своих специалистов, любой руководитель должен принимать необходимые решения по всем текущим вопросам и перспективным проблемам. Принятие оптимальных решений - главная задача и основная функция каждого руководителя, который направляет деятельность всего предприятия, всех производственных подразделений и функциональных служб на достижение поставленных рыночных целей. Руководитель несет персональную ответственность за своевременное и правильное решение любых социально-экономических проблем, поэтому каждый

руководитель - ключевое звено в системе управления персоналом и в кадровой политике предприятия, лидер трудового коллектива, выразитель его рыночных интересов.

Здесь следует сказать о том, что в системе управления персоналом, в кадровой работе выделяются субъект и объект. Под субъектом понимается совокупность управленческих органов и руководящего персонала, реализующих на предприятии основные кадровые функции, а под объектом - основные работники организации, в соответствии с выработанной кадровой политикой осуществляющие различные производственные функции. Взаимодействие субъекта и объекта на производстве осуществляется с помощью таких основных компонентов системы работы с кадрами, как подбор, расстановка, оценка и продвижение работников всех категорий с учетом их профессиональных способностей и производственной необходимости.

Кадровая политика на современном предприятии строится на основе тесного взаимодействия общих принципов управления персоналом с конкретными задачами рыночного хозяйствования. Преодоление отставания в развитии отечественного производства, завоевание достойного положения в мировой рыночной экономике требуют коренного улучшения работы с кадрами всех категорий и, в первую очередь, совершенствования работы самих управленческих кадров.

2.3. Социально-психологическое взаимодействие персонала

В ходе экономической деятельности формируются сложные и многосторонние отношения между различными категориями работников. На производстве персонал - это прежде всего работники, люди со своим комплексом профессиональных и индивидуальных качеств, среди которых социально-психологические и профессионально-квалификационные характеристики человека занимают преимущественное положение. Именно поэтому в современных рыночных условиях человеческий фактор производства становится не только главным экономическим ресурсом, но и ключевым фактором эффективной деятельности всех предприятий, организаций и фирм с различными формами собственности.

Современная рыночная система управления персоналом в качестве своего основного объекта не без основания принимает механизм взаимодействия работников в процессе производства и продажи продукции с целью наиболее полного использования ограниченных экономических ресурсов, включая, в первую очередь, и ограниченные трудовые ресурсы, рабочую силу, трудовой потенциал каждого человека. В конкурентной рыночной среде каждое предприятие должно ориентироваться не только на удовлетворение внешних потребностей покупателей своей продукции, но и внутренних потребностей своих работников. Поставленная задача требует полного учета в действующей системе управления персоналом как социально-экономических, так и социально-психологических целей всего предприятия и каждого работника. Иными словами, необходимы взаимодействие и достижение стратегических корпоративных целей и удовлетворение текущих личных потребностей персонала, в том числе и учет психологических закономерностей и особенностей поведения человека в труде.

По определению психологов характер личности и ее поведение в процессе трудовой деятельности во многом определяют такие факторы, как природные свойства человека, его индивидуально-психологические особенности, а также сформировавшаяся система потребностей, интересов и мотивов и, кроме того, применяемая на предприятии система управления персоналом и методы воздействия на работников.

Природные свойства человека, в том числе активность, энергия, эмоциональность и многие другие качества, заложены в нем от рождения. По основным психологическим характеристикам любого человека можно отнести к экстравертам или интровертам.

Экстравертов, которые большинство своих интересов сосредотачивают на восприятии внешнего мира, внешних объектов, характеризуют общительность в поведении, активность в действиях, социальная адаптированность, открытость, инициативность и др. Интровертов, которые уделяют повышенное внимание своим собственным интересам, своему внутреннему миру, характеризуют замкнутость, необщительность, социальная пассивность, склонность к самоанализу и переживаниям.

В психологии для характеристики трудовой деятельности человека, индивидуальных особенностей личности, трудового поведения и эмоциональной стабильности обычно применяются четыре основных типа темперамента: холерик, сангвиник, флегматик и меланхолик [109, с.68].

Люди холерического темперамента - активные, целеустремленные, эмоционально страстные, "несдержанно-горячие", отважные, бескомпромиссные. У них ослаблен инстинкт самосохранения и главенствуют инстинкты доминирования, сохранения достоинства и исследовательский подход. Самой природой они предназначены быть воинами, первопроходцами, исследователями, лидерами, а в целом - героями и рыцарями. Холерики худощавого телосложения, выносливы, обладают сильной неуравновешенной ("безудержной") нервной системой, поэтому бывают опрометчиво поспешны в словах и действиях, конфликтно - несдержанны. Для них характерны бурные реакции, открытость, резкие смены настроения, неровная работоспособность, неустойчивость и общая подвижность, рациональность.

Люди сангвинического темперамента быстры, легко переключаемы, общительны, оптимистичны, компромиссны и гибки. У них доминирует инстинкт свободы, они ориентированы на риск, темп, быстрый результат, свободу действий, на соответствующую судьбу, профессию, как правило в сфере бизнеса, политики, обслуживания. Среднее телосложение и средний рост, сильная уравновешенная подвижная нервная система обеспечивают быстрые и обдуманые реакции, постоянно хорошее настроение, прекрасную приспособляемость к людям, изменяющимся социальным ситуациям, изменчивость интересов, чувств и взглядов. Сангвиники подвижны, склонны к смене впечатлений, отзывчивы и общительны.

Люди флегматического темперамента медлительны, замкнуты, терпеливы, миролюбивы, стабильны. У них доминируют альтруистический инстинкт и инстинкты самосохранения, продолжения рода. Флегматики природой предназначены быть создателями, хранителями и опорой жизни. По телосложению они широкоплечи, широкогруды, среднего или

небольшого роста, обладают сильной уравновешенной инертной нервной системой, обеспечивающей ровное настроение, постоянство чувств, привязанностей, интересов, взглядов, выносливость, устойчивость к длительным невзгодам и упорство в работе. Флегматики устойчивы, медлительны, замкнуты, обладают внешне слабо выраженным эмоциональным состоянием и отличаются логичностью суждений.

Люди меланхолического темперамента склонны к обостренным переживаниям, размышлениям, повышенной чувствительности и утомляемости, погружены в свой внутренний мир. Меланхолики обладают высокими интеллектуальными, творческими, порой художественными способностями - это мыслители, писатели, художники, мечтатели, созерцатели и просто люди со сложной чувствительной натурой. По телосложению они чаще астеники - хрупкие, изящные, с плоской грудной клеткой, узкими плечами, удлинненными и тонкими конечностями, обладают слабой нервной системой, которая в стрессовых ситуациях часто не выдерживает, что приводит к состоянию растерянности, замедленности, а также к ухудшения результатов деятельности или ее прекращению, а проще стопору. Меланхолики неустойчивы, легко ранимы, необщительны, склонны глубоко и эмоционально переживать даже незначительные события.

В зависимости от темперамента человек изначально предрасположен к доминированию определенных эмоций: в частности, одни склонны к интересу, радости, удивлению (сангвинический темперамент), другие - к гневу, отвращению, враждебности (холерический темперамент), третьи - к грусти (меланхолический темперамент).

Характер - это результат взаимодействия человека с миром, совокупность относительно устойчивых приобретенных качеств, выражающих отношение человека к себе, другим людям, вещам, обществу и проявляющихся в устойчивых, привычных формах поведения. Для того чтобы сформировать характер, нужны определенные усилия, нужен другой человек, образец, идеал для подражания, нужны средства формирования - внешние воспитательные средства, культурные средства, внешний приказ, а также внутренние средства - самооговоры, самообманы, собственные усилия самосовершенствования.

У некоторых людей черты характера столь выражены, чрезмерно развиты в ущерб другим качествам, что происходит своеобразный "перекос" характера, в результате чего ухудшается взаимодействие с другими людьми, появляются однотипные затруднения и конфликты. Выраженность характера может быть различной: от легкой, заметной лишь ближайшему окружению, до тяжелой, когда приходится задуматься, не психопатия ли это? Психопатия - болезненное уродство характера (при сохранении интеллекта человека), в результате которого резко нарушаются взаимоотношения с окружающими людьми; психопаты могут быть даже социально опасны для окружающих. Однако в отличие от психопатии перекосы характера не носят постоянного характера, а с годами могут совершенно сгладиться, приблизиться к норме.

Под характером понимается совокупность устойчивых психологических свойств, определяющих линию поведения человека, его отношение к делу, вещам, другим людям, самому себе. Следует отметить полярность характерологических черт: принципиальность - беспринципность, трудолюбие - лень, аккуратность - неряшливость, щедрость -

расточительность и т.д. Черты характера формируются под воздействием конкретных условий, социальной среды жизни и работы личности и во многом определяются ее природными данными, темпераментом.

У любого человека с раннего детства уже свой характер, вернее, свой темперамент, обусловленный врожденными динамическими свойствами нервной системы, которые определяют скорость реагирования, степень эмоциональной возбудимости, особенности приспособления индивида к внешнему миру. Темпераменты как врожденные стили приспособления неразрывно связаны с инстинктами человека. Инстинкты - это фиксированная в генетическом коде программа приспособления, самосохранения и продолжения рода, отношения к себе и другим. Инстинкты как генетическая программа приспособления имеются и у животных, но инстинкты человека - качественно иная, чем у животных, программа адаптации. Человеческие инстинкт самосохранения и инстинкт продолжения рода - базовые, они обеспечивают физическое выживание человека и человеческого вида. Специфические человеческие инстинкты - исследовательский инстинкт и инстинкт свободы - обеспечивают первичную специализацию человека, а инстинкт доминирования и сохранения достоинства обеспечивают самоутверждение, самосохранение человека в психосоциальном аспекте. Инстинкт альтруизма социализирует приспособительную сущность всех других инстинктов. Обычно у каждого человека одни или несколько инстинктов преобладают, а остальные выражены слабее.

В системе управления персоналом следует полнее учитывать психологические характеристики и особенности работников с целью совершенствования социально-психологического взаимодействия персонала в экономической деятельности. Социально-психологическое взаимодействие персонала на предприятии необходимо рассматривать и наиболее полно использовать с различных позиций: социально-экономических, производственно-информационных, организационно-управленческих, нормативно-правовых, а также индивидуальных, групповых и общественных, в том числе межличностных, межгрупповых, формальных, неформальных и т.п. Социально-психологические связи и взаимоотношения по типу "личность-личность", "личность-группа", "группа-группа" являются многозвенными и потому весьма сложными системами взаимодействия персонала на предприятии.

В практическом отношении наиболее важными выступают внутригрупповые взаимодействия работников, которые могут проявляться как в форме сотрудничества, взаимопомощи и поддержки, так и в форме соперничества, состязательности и конкуренции. В личных взаимоотношениях групповое взаимодействие персонала может представлять собой либо динамическое состояние совместимости людей, либо состояние напряженности и несовместимости членов группы по какому-то существенному признаку или производственному фактору, либо смешанное состояние.

Взаимодействие руководителей предприятия и его подразделений со своими работниками также происходит в сложном сплетении личностно-контактных и безличных форм отношений и соединяет в себе как формальные, так и неформальные взаимоотношения на различных уровнях управления. Каждый работник, член первичного производственного коллектива включен в сложную систему управленческих взаимоотношений на всех уровнях управления. Социально-психологическое

взаимодействие работников предприятия между собой и со своими работодателями является надежной основой эффективного существования всей системы управления персоналом и производством.

2.4. Роль руководителя в управлении персоналом

Совместная производственная деятельность персонала любого предприятия предполагает не только участие отдельных работников в ее осуществлении, но координацию и объединение труда всех исполнителей с целью достижения необходимых результатов. Иными словами, всякая экономическая деятельность основывается на планировании, организации и управлении или, проще говоря, на руководстве, управленческом воздействии. Каждому руководителю для успешной деятельности своих работников необходимо так организовать их трудовые отношения, чтобы совместить личные цели персонала с корпоративными рыночными требованиями всей организации.

В современном менеджменте принято различать два основных вида управленческого воздействия на работников: руководство и лидерство. Руководство представляет собой регламентированный организационный процесс управления трудовой деятельностью, осуществляемый руководителем или специальным посредником административной власти - менеджером - на основе делегированных ему полномочий и имеющий обязательный, нормативный характер взаимоотношения работодателя с работниками. Лидерство основывается на инициативных действиях, предпринимаемых самими работниками по их собственному почину, и является процессом внутренней социально-психологической самоорганизации и самоуправления взаимоотношениями работников за счет личной инициативы. Во многих организациях и на предприятиях руководство и лидерство представляют собой две стороны единой системы управления персоналом.

Современный менеджер - это руководитель, профессиональный организатор производства, управляющий персоналом. Менеджер - это субъект управления, представитель особой профессии, признанный лидер в своей организации. По мнению известных зарубежных менеджеров, искусство управлять людьми - самое трудное и высокое из всех искусств. Как всякая творческая деятельность, управление персоналом и производством требует от руководителя-менеджера прежде всего таланта управлять людьми, способности руководить их работой. Кроме таланта, современному руководителю также необходимые знания и опыт.

Талантливый руководитель, по мнению одного из виднейших отечественных менеджеров Г.А. Кулагина, явление редкое, во всяком случае встречающееся не чаще, чем талантливый композитор или писатель. Конечно, руководителя так же надо учить технике управления, как учат художника технике живописи. Однако считать, что из каждого человека, окончившего специальное высшее учебное заведение, со временем непременно выйдет руководитель, было бы неправильно. Наличие таланта выявляется и проверяется только самой жизнью. Здесь мало помогут тесты, курсы, экзамены. Оценка коллектива, общественное мнение, реальные успехи в реальной жизни, изучение и тщательный отбор кандидатов на выдвижение всегда останутся главным, если не единственным средством подбора руководящих кадров [59, с.123].

Что касается управленческого опыта, его польза настолько очевидна, насколько и труднодостижима. Известно, что опыт работы приходит к человеку с годами работы. Именно поэтому здесь мы остановимся на знаниях, которые необходимы любому руководителю и приобрести которые легче, чем производственный опыт. Всякий менеджер обязан владеть основами науки управления, быть знакомым с различными школами и доктринами менеджмента, выработать свое личное отношение к ним и умение использовать лучшие достижения в собственной практике управления.

Настоящий руководитель должен в достаточной мере знать все стороны деятельности предприятия или организации, которыми он управляет. Вполне естественно, что он не может и не обязан до тонкостей знать все технологические процессы и разбираться в особенностях выпускаемой продукции лучше главного конструктора, но он, по мнению Г.А. Кулагина, должен обладать достаточными знаниями, чтобы не дать возможности ни одному из своих подчиненных увлечь себя на ложную дорогу, чреватую негативными последствиями для руководимого им предприятия [59, с.124]. В нестабильной рыночной среде данное предупреждение видного управленца остается весьма своевременным для молодых российских менеджеров, включая и менеджеров по управлению персоналом.

В настоящее время на отечественных предприятиях роль менеджера по управлению персоналом как руководителя определяется набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретной должности в функционирующей конкурентной организации. Роли менеджера можно классифицировать по трем основным категориям:

- межличностные - главный руководитель, лидер соответствующего предприятия или организации;
- информационные - получатель и распределитель экономической информации;
- управленческие - предприниматель, распорядитель ресурсов, стратегический лидер.

Данные роли менеджера тесно связаны одна с другой, вместе взятые они определяют объем и содержание работы по управлению персоналом и производством независимо от особенностей деятельности организации. Менеджеры вырабатывают стратегию развития предприятия, направляют его деятельность с учетом рыночных требований, выполняют самые разнообразные управленческие и функциональные обязанности. По уровню управления выделяют менеджеров низового, среднего и высшего звена. [121, с.438].

Менеджеры низового звена - это руководители производственных подразделений и служб предприятий, которые выполняют управленческие действия на организационном уровне, находящемся непосредственно над рабочими и другими работниками (не управляющими). В обязанности младших управленцев входят выдача производственных заданий и осуществление контроля за их выполнением, предоставление информации о правильности выполнения этих заданий. Менеджеры низового звена также могут отвечать за непосредственное использование выделенных ресурсов (сырья, оборудования).

Руководители низового звена составляют большую часть руководителей в организации, причем большинство менеджеров начинают свою управленческую карьеру именно с этого

уровня. Работа руководителя низового звена характеризуется напряженностью и наполненностью разнообразными действиями, переходами от решения одной задачи к другой. Задачи, в основном краткие, выполнение которых порой исчисляются минутами. Временной период для реализации решений непродолжительный (до двух недель). Около половины своего рабочего времени руководители низового звена проводят в основном в общении с подчиненными.

Работа менеджеров низового звена координируется и контролируется руководителями среднего звена. В зависимости от организационной необходимости средний уровень управления может быть подразделен на верхний (начальник цеха), и низший (старший мастер).

Характер работы руководителя среднего звена изменяется внутри организации и от одной организации к другой. Некоторые фирмы предоставляют руководителям среднего звена больше полномочий, тогда их работа становится похожей на работу руководителей высшего уровня управления.

Менеджеры среднего звена обычно возглавляют крупное подразделение в организации - отдел, цех. Особенность их работы в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом. Руководители среднего звена готовят информацию для принятия решений высшими управляющими и передают принятые решения в виде конкретных заданий низовым руководителям. Работа менеджеров среднего уровня управления подвержена сильному влиянию различных изменений экономического и технологического характера, например из-за дробления или слияния фирм, компьютеризации процессов сбора информации и т.п.

Количество руководителей высшего звена, высшего уровня управления в организации гораздо меньше других. Типичные представители должностей высших руководителей, например для открытого акционерного общества, - председатель совета директоров, президент или генеральный директор, вице-президенты. Руководители высшего звена отвечают за принятие решений важнейших для организации в целом. Работа высшего руководителя характеризуется напряженностью и большим объемом и не имеет четкого завершения, поскольку организация продолжает действовать.

Пределы, которые ограничивают деятельность менеджеров в организации, определяются функциональными группами процессов: производство, маркетинг, финансы, работа с кадрами, учет и анализ хозяйственной деятельности.

В область профессиональной деятельности менеджеров по управлению производством входят подготовка производства, выполнение научных исследований, опытно-конструкторских работ, разработка технологических процессов, изготовление оснастки; производственные процессы (основные - заготовительные, обрабатывающие, сборочные - вспомогательные), обеспечивающие материально-техническое снабжение, обеспечение качества продукции.

Профессиональная деятельность менеджеров в области маркетинга заключается в исследовании рынка, организации рекламы и пропаганды, ценообразовании и реализации продукции.

Деятельность финансового менеджера охватывает вопросы организации финансовой работы предприятия, фирмы, разработки прогнозов, проектов и планов вложения капитала, разработки перспективных и текущих финансовых планов, участия в разработке бизнес-плана организации, финансовых нормативов, организации коммерческого расчета, проведения кредитной политики, анализа финансового состояния компании.

Профессиональная деятельность менеджера в области управления персоналом связана с набором и отбором кадров, профессиональной подготовкой и повышением квалификации, профессиональной адаптацией, оценкой трудовой деятельности персонала, управлением продвижения сотрудников по службе.

В современных рыночных условиях любой менеджер должен быть высокообразованным и компетентным, умелым и опытным руководителем, соответствовать многим современным требованиям:

1. Природные качества:

- практичность ума, его глубина;
- ясность, проницательность;
- достоинство, высокая ответственность;
- доброжелательность;
- приятность и обходительность;
- смелость, решительность;
- обязательность;
- активность;
- настойчивость;
- честность.

2. Черты характера:

- открытость;
- подвижность;

- искренность;
- совестьливость;
- смелость;
- осторожность;
- скромность;
- самообладание.

3. Профессиональные качества:

- компетентность;
- умение рисковать;
- чувство нового;
- организаторское чутье;
- требовательность.

4. Приобретенные качества:

- высокая работоспособность;
- чувствительность к изменениям;
- умение идти на компромиссы;
- взаимовыручка;
- доверие;
- сдержанность;
- порядочность;
- активность;
- саморазвитие.

Управление персоналом на предприятии относится к сфере деятельности всех категорий менеджеров: президента компании, директора предприятия, начальников отделов, руководителей цехов и производственных участков. Все менеджеры несут полную

ответственность за состояние и результаты труда своего персонала. Созданию собирательного образа эффективного руководителя - менеджера могут способствовать следующие личные качества [109, с.91].

Интеллектуальные способности: ум и логика, рассудительность, проницательность, оригинальность, познавательность и т.д.

Черты характера: самостоятельность, уверенность в себе, трудолюбие, обязательность, уравновешенность и т.п.

Приобретенные умения: тактичность, дипломатичность, популярность, организованность, саморазвитие и др.

Перечисленные качества служат необходимой социально-профессиональной основой для эффективной работы менеджера по управлению персоналом и производством на любой должности, в любой организации.

2.5. Участие работников в управлении организацией

В условиях рыночных отношений работникам всех предприятий и организаций предоставляются определенные права на непосредственное участие в управлении производством или через свои представительные органы. В соответствии со ст. 53 ТК РФ основными формами участия персонала в управлении организацией являются следующие:

- учет мнения представительного органа работников в случаях, предусмотренных действующим законодательством и коллективным договором;
- проведение представительными органами работников консультаций с работодателем по вопросам принятия локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права;
- получение от работодателя информации по вопросам, непосредственно затрагивающим интересы работников;
- обсуждение с работодателем вопросов о работе организации, внесение предложений по ее совершенствованию;
- участие в разработке и принятии коллективных договоров;
- использование иных форм, определенных трудовым законодательством, учредительными документами, коллективным договором или локальными нормативными актами предприятия,

Представители работников имеют право получать от работодателя необходимую информацию по вопросам реорганизации или ликвидации предприятия, введения технологических изменений и улучшения условий труда, профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала. Работники предприятий также

имеют право вносить по данным вопросам в органы управления соответствующие предложения и участвовать в их заседаниях при рассмотрении поставленных проблем.

Таким образом, принцип участия работников в управлении своей организацией является непременным условием достижения высоких конечных результатов. Означенный принцип позволяет персоналу оказывать активное воздействие как на процесс планирования самой работы, так и на ход ее выполнения. Принцип участия, по словам Р.Л. Акоффа, предполагает, что никто не может эффективно планировать любую деятельность для кого-то другого: лучше планировать для себя - неважно, насколько плохо, чем быть планируемым другими - неважно, насколько хорошо. Смысл данного требования заключается в том, чтобы увеличивать свои желания и способности удовлетворять потребности - как собственные, так и чужие. Планирование и управление другими не может увеличить эти желания и способности: только собственное участие дает такую возможность, причем оно должно быть столь же радостным, сколь и производительным. При этом главная задача профессиональных менеджеров-управленцев состоит в стимулировании и облегчении планирования и выполнения работы другими исполнителями. Менеджеры по управлению персоналом должны обеспечивать мотивы, информацию, знание, понимание, мудрость и воображение, необходимые остальным категориям персонала, чтобы планировать для себя и управлять собой в процессе корпоративной деятельности [4].

Как подтверждает зарубежный опыт управления персоналом, предполагаемые общие *управленческие результаты* совместных действий наемных работников и работодателей могут быть трех основных видов:

- задачи - результаты, которые предполагает получить организация в пределах планового периода;
- цели - результаты, к которым рассчитывает приблизиться корпорация в рамках данного периода;
- идеалы - результаты, которые считаются недостижимыми, но приближение к которым вполне возможно.

Следовательно, задачи можно рассматривать как средства достижения работниками и работодателем общих целей, а цели - как средства приближения к намеченным идеалам. Выбор идеалов, целей и задач организации считается центральным моментом интерактивного планирования, основанного на взаимодействии работников и работодателей. На зарубежных фирмах в качестве общих целей обычно выступает выбранная миссия, объединяющая все категории персонала и руководство предприятия в достижении высоких результатов в их совместной деятельности.

Формулирование миссии современной организации представляет собой важнейшую задачу системы управления персоналом. Каждое предприятие, любая организация выполняет много различных функций (например, потребителя производственных ресурсов, поставщика готовой продукции, нанимателя рабочей силы, налогоплательщика и др.). Миссия - это общая цель, объединяющая в единую систему множество

производственных функций и управленческих подсистем. Скажем, рост организации может быть миссией для ее высшего руководства или основных держателей акций, а не для всего персонала и внешних акционеров, и поэтому он не является миссией организации. Миссией должна быть единая цель, которую признают практически все акционеры. В качестве примера можно привести определение миссии открытого акционерного общества "АвтоВАЗ", которое призвано стать всемирно известным производителем и поставщиком легковых автомобилей. Автомобильная корпорация будет постоянно стремиться к достижению следующих конкретных целей:

- удовлетворять финансовые интересы держателей своих акций и вызывать гордость тем, какими средствами достигаются эти цели;
- обеспечить потребителей исключительно высококачественной автомобильной продукцией и услугами, откликаться на их нужды и пожелания;
- быть воспринимаемой своими поставщиками как компания, которая ценит получаемые от них продукцию и услуги, учиться у них;
- обеспечить высокое качество жизни всем своим работникам, независимо от их должности, ранга и функций, включая возможности для личного развития;
- считаться выдающейся корпоративной компанией в своей стране, регионе и городе, где она ведет свои операции.

Когда общая миссия компании сформирована при совместном участии работников и работодателей, необходимо более полно определить основные требования к системе управления персоналом. Для конкретного типа организации состав этих требований по основным сферам деятельности может включать следующий перечень общих проблем [4].

1. Отрасль. Какие виды продуктов или услуг должна производить фирма и с какими специальными характеристиками они должны выпускаться?
2. Производство. Где и как производить продукты? Какое оборудование применять и какой мощности?
3. Маркетинг и сбыт. Где следует продавать продукты или услуги, как, кому и на каких условиях? Какую ценовую политику следует проводить?
4. Размещение. Каким образом предприятие должно доставлять произведенную продукцию промежуточному и конечному потребителю?
5. Обслуживание продукции. Кому и каким образом осуществлять обслуживание и ремонт техники, на каких условиях они будут выполняться?
6. Организация и управление. Каким образом должна быть организована корпорация? Какие полномочия и ответственность закрепить за каждым подразделением?

7. Кадры. Какой кадровой политикой следует руководствоваться при найме на работу? Какие формы компенсации, стимулирования, продвижения персонала следует применять?

8. Собственность. Кто должен владеть корпорацией? Как лучше распределить общую собственность?

9. Финансы. Как финансировать деятельность организации? Какие показатели следует использовать для оценки результатов финансовой деятельности?

10. Окружение. Какой должна быть степень взаимодействия корпорации с различными уровнями управления, заинтересованными в совместной деятельности фирмами?

Персонал отечественных предприятий, помимо участия в улучшении общих управленческих проблем всей организации, может быть вовлечен в процесс принятия решений, связанный с повышением эффективности работы, ростом производительности труда, улучшением качества продукции, достижением полной занятости ресурсов, а также в другие традиционные программы. Однако в данных программах, как правило, участвует слишком малое количество работников. По имеющимся оценкам, на американских фирмах доля привлекаемых к управлению работников составляет не более 15% от общего числа персонала компании, а на отечественных - еще меньше. Для расширения количества работников низовых производственных звеньев, участвующих в управлении предприятием, необходимо применять новые формы организации и стимулирования труда персонала.

Однако существуют по меньшей мере две важные социально-психологические предпосылки, ограничивающие участие работников в процессе управления организацией: отсутствие готовности руководства компании усилить степень влияния работников на решение проблем управления и повышения эффективности производства и наличия насущной необходимости у высших менеджеров к широкому привлечению менеджеров среднего и низового звена к управлению производством.

Таким образом, на основе проведенного анализа основных функций и новых задач, выполняемых как организацией в целом, так и ее подразделением в отдельности, можно сделать вывод о необходимости участия работников в управлении организацией. Каждый работник должен принимать активное участие в выполнении своих должностных функций и тем самым оказывать целенаправленные управленческие воздействия на рост общих результатов всего предприятия. Все работники в той или иной форме могут участвовать в управлении организацией, но при этом каждый работник должен профессионально и творчески выполнять свои обязанности. Иными словами, каждый должен заниматься своим собственным делом. Необходимость участия работников в управлении организацией обычно возникает в следующих случаях.

1. Кризисная ситуация или проблема, решение которой требует немедленных действий специалистов различного профиля.

2. Полная реконструкция системы управления или перестройка организационной структуры компании.

3. Разработка новых систем или программ управления трудовыми ресурсами, основанных на участии в прибыли, стабилизации занятости, повышении качества и совершенствовании управления.

Вместе с тем следует иметь в виду, что система участия персонала в получении прибыли имеет ряд ограничений, сдерживающих ее широкое распространение на предприятиях и фирмах [36, с.163].

Размер получаемой компанией прибыли и, следовательно, величина премий зависят от множества внешних факторов, которые часто не связаны напрямую с результатами работы персонала.

Часто довольно трудно оценить, какое влияние работники крупных компаний оказали своей работой на величину прибыли. Кроме того, между уровнем эффективности и системой управления не просматривается тесной обратной связи.

Для того чтобы преодолеть эти недостатки, многие компании переходят к использованию так называемых планов распределения доходов. В отличие от системы участия в получении прибыли система распределения доходов построена таким образом, что премии в основном зависят от показателей производительности, качества и др. В табл. 2.2. приведены результаты применения двух систем в американской промышленности.

Таблица 2.2

Результаты оценки системы участия на американских фирмах, %

<i>Область воздействия</i>	<i>Участие в прибыли</i>	<i>Распределение доходов</i>
1. Производительность	65	93
2. Снижение затрат	56	81
3. Качество	70	80
4. Уменьшение отходов	39	61
5. Трудовые отношения	73	74
6. Активность работников	70	81
7. Коммуникации	77	78
8. Оплата	77	77

Представленные оценки подтверждают необходимость более широкого применения систем участия персонала и на отечественных предприятиях. Образуются совместные рабочие группы, в состав которых входят представители всех категорий работников, которые заинтересованы в успешном и быстром решении возникших проблем. Рабочие

группы, созданные на временной основе, участвуют в осуществлении конкретных производственных задач. Многие предприятия в порядке управленческого эксперимента создают рабочие группы по повышению эффективности и качества работы на базе конкретных отделов и служб предприятий.

Анализ зарубежного опыта использования различных форм вовлечения работников в процесс управления позволяет сформулировать для отечественных предприятий следующие рекомендации.

1. При внедрении новых форм и методов управления необходимо начинать с введения изменений в практику использования различных инноваций. В частности, предполагается внедрение новых форм управления поручать тем работникам, которые будут использовать их в своей повседневной работе.

2. Деятельность всех проблемных рабочих групп должна быть увязана с общими целями компании и направлена на их достижение.

3. Профсоюзные организации должны непосредственно участвовать в подготовке любых изменений в системе управления и методах работы персонала.

4. Работа по вовлечению персонала в управление предприятием должна быть увязана с новыми организационными изменениями, применением новых форм разделения и кооперации труда, новых норм времени и выработки.

5. Необходимо повышать уровень общей и специальной подготовки работников в сфере управленческой деятельности.

6. Следует создавать новые экономические системы, которые позволят обеспечить решение любых нетрадиционных проблем, в том числе и связанных с ростом производительности труда, увеличением валового внутреннего продукта, повышением прибыли и др.

Контрольные вопросы к главе 2

1. Кем является на производстве менеджер по управлению персоналом? В чем заключается главная задача любого менеджера?

2. Какие должностные функции выполняют менеджеры по управлению персоналом? Какими полномочиями они обладают?

3. Как взаимодействуют менеджеры со своим персоналом? Какие основные задачи решают менеджеры?

4. Какими факторами определяется характер личности? В чем состоит роль природных свойств человека?

5. *Какие типы темперамента характеризуют человека? Как они учитывают индивидуальные особенности личности?*

6. *Какими чертами определяется холерический темперамент людей? Какова сфера их предпочтительной деятельности?*

7. *Какова основная характеристика людей сангвинического темперамента? Какова сфера их предпочтительной деятельности?*

8. *Что представляет собой характер человека? Как он формируется?*

9. *Что понимается под "перекосом" характера? Как его можно предупредить?*

10. *Как происходит психологическое взаимодействие по типу "личность - личность"? Что служит основой хороших личных взаимоотношений?*

11. *Какие взаимоотношения возникают в группах работников? Как проявляется внутригрупповое сотрудничество?*

12. *Как воздействуют руководители со своими работниками? Чем отличаются формальные отношения от неформальных?*

13. *Какова роль руководителя в управлении персоналом? Что такое лидерство?*

14. *Каким основным требованиям должен соответствовать руководитель? Как следует обучать будущих руководителей?*

15. *Как формируется управленческий опыт руководителя? Как можно ускорить процесс его приобретения?*

16. *Каковы формы участия работников в управлении организацией? Каким законодательством они регулируются?*

17. *Как осуществляется взаимодействие руководителей и наемных работников? Какую информацию имеют право получать работники?*

18. *В чем суть зарубежного опыта участия персонала в получении прибыли? Как он используется в отечественных условиях?*

19. *Какое значение имеют рабочие группы в совершенствовании управления? Как они формируются?*

20. *Как можно вовлечь персонал в решение новых рыночных проблем? Какова роль профсоюзных организаций?*

Глава 3. Принципы и методы управления персоналом

3.1. Методологические основы управления персоналом

Система управления персоналом на предприятии представляет собой сложный механизм взаимодействия в процессе осуществления совместной экономической деятельности менеджеров различных производственных звеньев с работниками всех категорий. Главным объектом в системе управления персоналом выступают конкретные люди, работники предприятия, их личные, групповые и корпоративные интересы. Управление как воздействие на производственную деятельность людей, объединенных в рабочие группы, трудовые коллективы и другие социально-экономические системы, в современном менеджменте принято называть управлением персоналом.

На каждом предприятии система управления персоналом как часть общей социально-экономической системы состоит из двух вполне самостоятельных, но тесно связанных между собой подсистем: управляемой и управляющей. Управляемая подсистема служит основным объектом управления. К ней относятся все производственные подразделения и функциональные службы со своим персоналом, обеспечивающие непосредственный процесс производства продукции, выполнения работ и оказания услуг и их реализацию потребителям. Управляющая подсистема представляет собой соответствующий субъект управления, роль которого на предприятии выполняет работодатель или его представители - менеджеры, наделенные специальными руководящими полномочиями. Профессиональные менеджеры обеспечивают процесс управления персоналом своим целесообразным воздействием непосредственно на отдельных работников или целые подразделения предприятия, входящие в состав управляемых подсистем или всей социально-экономической системы.

В условиях новых рыночных отношений управление персоналом на российских предприятиях стало самостоятельной сферой деятельности профессиональных менеджеров. Новые социально-трудовые отношения, возникающие на предприятии в процессе производства продукции и управления персоналом, стали, по существу, новой социально-экономической системой, составляющей целостное образование и характеризующейся совокупностью взаимодействующих элементов и подсистем. К числу основных управленческих элементов, присущих как самому предприятию, так и действующей там системе управления персоналом, относятся такие важные составляющие, как цели, функции, принципы, методы, стиль управления и др.

Основные цели системы управления персоналом в рыночной экономике для отечественных предприятий, как и для всех социально-экономических систем, можно сформулировать следующим образом [62, с.23]:

- экономический рост, означающий желание предприятий обеспечить производство большего количества и лучшего качества товаров и услуг и, следовательно, более высокий уровень жизни работников;
- полная занятость, предполагающая возможность найти подходящее занятие всем работникам, кто хочет и может трудиться;

- экономическая эффективность, характеризующая максимальную отдачу всех имеющихся на предприятии ограниченных производственных ресурсов при допустимом минимуме издержек на их использование;

- социально-экономическая свобода, позволяющая всем работникам в своей сфере деятельности обладать высокой степенью самостоятельности и творчества в достижении общих целей;

- справедливое распределение доходов, предусматривающее соответствующее вознаграждение всех категорий персонала в зависимости от личного вклада в общие доходы.

Представленный перечень общих рыночных целей может быть в полной степени использован на каждом предприятии в процессе управления деятельностью персонала. Более конкретные управленческие цели и задачи могут быть определены для каждой категории персонала с учетом выполняемых ими основных функций. По определению А. Файоля, все операции, какие только встречаются в предприятиях, можно разделить на шесть следующих групп [123, с.9]:

- технические операции - производство, выделка и обработка продукции;
- коммерческие операции - покупка, продажа и обмен материалов и продуктов;
- финансовые операции - привлечение денежных средств и распоряжение ими;
- страховые операции - страхование и охрана имущества и работников;
- учетные операции - бухгалтерия, калькуляция, учет, статистика;
- административные операции - предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль.

Каким бы ни было предприятие - простым или сложным, небольшим или крупным - эти шесть групп функций, или существенных операций, встречаются всегда и везде. Первые пять общих функций хорошо известны всем менеджерам, но ни на одной из них не лежит управленческая задача выработки общей программы развития предприятия, подбора его рабочего состава, координирования усилий, гармонизации действий. Эти операции образуют особую функцию, которую обычно принято называть управлением. Управлять, по словам А. Файоля, значит предвидеть, организовать, распорядиться, координировать и контролировать деятельность персонала.

В современном менеджменте, включая и теорию управления персоналом, к основным организационно-управленческим функциям относятся следующие виды деятельности [15, с.9]: обоснование цели; формирование стратегии; планирование работы; проектирование операций; организация процессов, координация работы; мотивирование деятельности; контроль хода работ; оценка результатов; корректировка цели; изменение плана работы.

С развитием рыночных отношений, увеличением объемов производства продукции и услуг, расширением экономических связей предприятий усложняется и система управления персоналом, соответствующим образом изменяются не только основные функции управления, но и типы управленческих отношений и даже главные принципы общей теории управления производством. Без знания общей методологии управления невозможно правильно подойти к обоснованию основных принципов управления персоналом, а без использования основных методологических положений теории управления персоналом весьма сложно выявить главные закономерности взаимодействия субъекта и объекта управления, установить соотношение методов и стиля управления, разработать способы и приемы воздействия руководителей на своих работников, создать на предприятии эффективную систему управления персоналом, упорядочить процесс управления трудовой деятельностью работников.

Наука управления персоналом раскрывает основные закономерности воздействия на работников различных категорий в процессе труда и механизм социально-трудовых отношений руководителей и персонала. Здесь необходимо отличать науку управления от практики управления. Задача науки или теории управления познавать новые закономерности отношений между персоналом, возникающие в условиях рыночной экономики, задача практики или искусства управления - создавать новую продукцию, выполнять работы и услуги в соответствии с требованиями рынка. Наука управления - внеэкономическая категория, хотя ее достижения впоследствии используются не только в мировой экономике, но и хозяйственной практике. В то же время практика управления - внутриэкономическая категория, она непосредственно работает на экономику. Науку нельзя точно планировать, в ней невозможно устанавливать сроки открытий. В науке слишком велика степень неопределенности и вероятность получения положительного результата достаточно мала. В практике управления, наоборот, положительный результат всегда необходим и его необходимо планировать. Основная задача практики управления - развивать экономику и производство на основе новых научных и управленческих идей, положений и принципов. Для сравнения классические и современные принципы управления производством и персоналом.

К классическим принципам управления основатели научной школы менеджмента относили следующие четырнадцать важнейших требований [123, с.21]: разделение труда; власть; дисциплина; единство распорядительства; единство руководства; подчинение частных интересов общему; вознаграждение; централизация; иерархия; порядок; справедливость; постоянство состава персонала; инициатива; единение персонала.

В современном менеджменте главное внимание уделяется человеческому фактору. Весь процесс управления ориентирован на воздействие на человека и его трудовую деятельность, чтобы направить ее на совместные действия, сделать усилия персонала более эффективными. Новые принципы менеджмента неотделимы от культуры управления, основаны на честности и доверии к людям. Современный менеджмент формирует новые рыночные отношения между персоналом и определяет вклад каждого работника в общий результат деятельности предприятия или корпорации. Этика и взаимоотношения людей в труде, бизнесе и предпринимательстве считаются золотым правилом современного менеджмента. Представим современные рыночные принципы управления персоналом [122, с.25]: лояльность к работающим; ответственность как

обязательное условие успешного менеджмента; коммуникации, пронизывающие организацию снизу вверх, сверху вниз и по горизонтали; атмосфера в организации, способствующая раскрытию личного потенциала каждого работника; обязательное установление долевого участия персонала в общих результатах; своевременная реакция на изменения как во внутренней, так и внешней окружающей среде; методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность работой; непосредственное участие менеджеров в работе групп как условие согласованной работы на всех ее этапах; умение слушать всех, с кем сталкивается в своей работе менеджер; этика бизнеса; честность и доверие к людям; опора на фундаментальные основы менеджмента, включая управление персоналом; видение перспектив развития организации; качество личной работы и ее совершенствование.

С методологических позиций для эффективного функционирования системы управления персоналом на предприятии весьма важными являются виды управленческих и трудовых отношений, в которые в процессе совместной экономической деятельности вступают работники. В современной теории и практике управления можно выделить несколько видов социально-трудовых и организационно-управленческих отношений.

Во-первых, между управляющей и управляемой системами, характеризующими двухсторонние партнерские отношения субъекта и объекта управления, а также между руководителем и отдельными работниками.

Во-вторых, сложные внутренние отношения в самой управляющей системе, которые раскрывают существующие взаимосвязи между различными уровнями, звеньями и функциями управления.

В-третьих, внешние и внутренние отношения управления, возникающие между соответствующими управленческими подсистемами, связанные с макроэкономическими и микроэкономическими процессами.

В-четвертых, межличностные, межсистемные и смешанные отношения, определяемые по характеру и количеству носителей или участников в системе управления персоналом.

В-пятых, линейные, функциональные и смешанные отношения, возникающие по характеру организационно-управленческих связей между подразделениями и службами предприятия.

Комплексное изучение существующих на предприятии весьма сложных и взаимосвязанных отношений в системе управления персоналом основывается на применении системного подхода, который позволяет не только устанавливать существующие на предприятии вертикальные и горизонтальные связи между персоналом различных категорий на научной основе, но и наиболее эффективно управлять социально-трудовыми отношениями работников. Системный подход позволяет рассматривать управляемую и управляющую подсистемы как единую систему управления персоналом предприятия, составляющие которой объединены общей экономической целью, и состоящей в получении максимальной прибыли. Системный подход в управлении персоналом служит методологической основой проектирования, создания и эффективного

функционирования организационно-управленческих систем на всех отечественных предприятиях.

3.2. Методы и стиль управления персоналом

В процессе управления персоналом на предприятии существует постоянная необходимость целенаправленного воздействия руководителей на трудовой коллектив или на отдельных работников с целью достижения необходимых результатов. В теории управления персоналом имеется целый арсенал методов, с помощью которых обеспечивается мотивированная деятельность персонала. Под методами управления обычно понимается совокупность принципов, способов, приемов и действий, способствующих осуществлению основных функций менеджмента на производстве. В широком понимании всякий метод - это путь исследования, способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи, совокупность приемов или операций практического или теоретического освоения существующей действительности [112, с.808]. В управлении персоналом, на наш взгляд, метод представляет собой совокупность организационно-технических средств, социально-экономических стимулов и психолого-педагогических способов воздействия на человека, обеспечивающих достижение высоких личных целей и производственных задач при сохранении высокого уровня качества и продуктивности труда.

На основе учета действующих на рынке законов спроса и предложения методы управления выполняют организационно-экономические функции в руководстве производством, бизнесом и предпринимательством. Именно с помощью различных методов и методик составляются прогнозы и бюджеты развития фирмы, разрабатываются перспективные и оперативные планы управления производством, осуществляются принятые процедуры отбора, найма и использования рабочей силы, координируется повседневная деятельность персонала, ведется учет и контроль расходов и доходов на предприятии. На многих зарубежных фирмах методы управления персоналом представляют собой "кодекс методов организации и такого обращения с людьми на работе, в результате которого наиболее полно достигалась бы реализация внутренних способностей каждого из них в отдельности и тем самым максимальная эффективность их самих и их группы. Это дает предприятию, частью которого они являются, решающие преимущества при конкуренции и позволяет достигать оптимальных результатов". [60, с.152].

Как учат высший управленческий персонал американских фирм, управление кадрами представляет собой искусство набора, подготовки и сохранения квалифицированной рабочей силы таким образом, чтобы добиться максимальной эффективности и экономии при выполнении функций и достижении основных целей организации. В обязанности американских менеджеров, занимающихся управлением персоналом, входит выполнение следующих профессиональных функций:

- поддерживать программы, которые будут стимулировать повышение эффективности рабочей силы;

- помогать как руководству, так и работающим в развитии потенциальных возможностей каждого работника и назначении его на работу, для выполнения которой он лучше всего подходит;

- способствовать работающим лучше понять цели, политику и программу предприятия и предоставлять им эффективные средства для того, чтобы они могли участвовать в управлении компанией;

- быть искренним и прямым с руководством в отношении его ответственности перед работниками, а с персоналом - в отношении работы и услуг, оказываемых организации;

- искать оптимальные способы решения проблем, возникающих в сфере взаимоотношений между работниками и руководством и носящих личный характер;

- обращаться конфиденциально с информацией, полученной доверительно.

Выполнение профессиональных функций менеджеров по управлению персоналом на производстве предполагает использование различных методов. По способу воздействия руководителя на свой персонал все методы управления обычно подразделяются на три основные группы: административные, экономические и социальные (а также их различные сочетания).

Административные методы управления характеризуются непосредственным воздействием управляющей системы на управляемый объект. Применяемые приемы воздействия могут быть прямыми и косвенными. К числу административных методов управления могут быть отнесены нормативно-правовые и организационно-распорядительные. Нормативно-правовые методы управления представляют собой совокупность средств законодательного, нормативно-правового и административно-управленческого воздействия на социально-правовые отношения персонала на производстве. Организационно-распорядительные методы управления включают в себя различные формы распорядительства, подготовку и принятие управленческих решений в виде письменных или устных приказов и распоряжений, а также контроль за их выполнением в процессе производства.

Основными формами применения административных методов управления персоналом на отечественных предприятиях служат следующие:

- формирование и совершенствование организационной структуры управления персоналом и предприятием, в наибольшей степени соответствующей характеру реального производства, его рыночным целям, задачам и идеалам;

- регламентация и оптимизация трудовой деятельности всех категорий персонала на основе полного соблюдения действующих федеральных законов, правовых и нормативных документов, методических положений и управленческих рекомендаций;

- организация и разделение труда управленческого и производственного персонала, включая линейное и функциональное разделение труда, размещение и обслуживание рабочих мест, проектирование технологии выполнения производственных процессов;

- кадровое обеспечение системы управления персоналом, подбор и расстановка персонала в соответствии с профессиональными, деловыми и личными качествами, а также аттестация, подготовка и переподготовка персонала с учетом динамики рыночных процессов;

- информационное обеспечение системы управления, отбор необходимых показателей и критериев социально-экономической деятельности предприятия, его различных подразделений и основных категорий работников;

- техническое обеспечение системы управления персоналом современными средствами и системами компьютерной техники;

- производственный инструктаж персонала, в том числе вводный, текущий и заключительный, по вопросам технологии выполнения работы, организации рабочего места, соблюдения правил безопасности, дисциплины труда и трудового распорядка на предприятии;

- планирование и обеспечение развития социального партнерства и трудового потенциала отдельных работников, производственных подразделений и функциональных служб, всей организации или предприятия.

Экономические методы управления основаны на взаимодействии личных, групповых и корпоративных мотивов и интересов работников и их прямой зависимости от общих производственных результатов. В рыночных условиях экономические методы должны стать основой материального стимулирования всех работников с учетом получаемой прибыли, существующих рыночных цен и тарифов, объемов производства и продажи продукции как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Экономические методы управления позволяют использовать на предприятии такие формы оплаты труда и системы стимулирования, которые дают возможность каждому работнику трудиться с наивысшей продуктивностью и получать за такой труд наивысшее вознаграждение.

Стимулирование труда - это экономическая категория отношений между работодателем или предприятием и работниками по поводу распределения материальных благ или стимулов труда, которые предоставляются им за их личный трудовой вклад в общие результаты предприятия. Материальными мотивами служат общий доход (прибыль), заработная плата, натуральные выплаты, социальные доплаты и другие денежные средства. При использовании экономических методов хозяйствования менеджеры должны учитывать их основную особенность: действие этих методов, в отличие от административных, проявляется не сразу, а через определенный промежуток времени, равный периоду производства и продажи продукции на рынке, поэтому на практике следует применять как экономические, так и административные методы управления персоналом.

Социальные методы управления представляет собой совокупность средств социального и психологического воздействия на персонал предприятия для достижения требуемых экономических результатов. Они учитывают социальные потребности и мотивы работников предприятия, психологические основы формирования рабочих групп персонала, а также мотивы личного и группового взаимодействия работников в трудовой деятельности. Социальные методы управления обеспечивают установление высоких моральных норм трудового поведения персонала, создание и поддержание в рабочих группах нормального психологического климата, развитие социального партнерства как с одной стороны, между всеми работниками, так и с другой стороны, между работодателем и персоналом. Данные методы предполагают широкое использование не только достижений экономической науки, но и рекомендаций психологов, социологов и педагогов.

На предприятии выбор методов управления персоналом определяется множеством производственных условий неоднородностью человеческого фактора. Вместе с тем существует общий подход к эффективному управлению персоналом на всех предприятиях, который состоит в том, чтобы объединить на производстве все методы управления в единую систему и в зависимости от конкретных условий широко применять ситуационный подход в использовании тех или иных преимущественных методов воздействия менеджеров на персонал.

В повседневной практической деятельности методы управления взаимосвязаны взаимозависимые со стилем управления. Стиль управления характеризуется как общими признаками, свойственными всем руководителям и обязательными для них в соответствии с требованиями основных принципов управления, так и специфическими, личными характеристиками, присущими только конкретному руководителю. Стиль управления - это набор методов и способов действия, к которым наиболее склонен тот или иной руководитель в зависимости от его характера, знаний, опыта, уровня квалификации и др.

Как заметил Г.А. Кулагин, "стиль" руководства зависит от врожденного темперамента, свойств характера, индивидуальных особенностей личности. Каждый руководитель должен держаться естественно со своими подчиненными, быть всегда выдержанным, уметь выслушивать сотрудников, не повышать голос, действовать не столько приказами, сколько убеждениями, чаще советоваться с коллективом, заботиться о его нуждах, быть предупредительным и внимательным, доступным и демократичным, внушать к себе уважение. Все это, конечно, верно. Но, честно говоря, люди, обладающие полным набором всех этих качеств, в жизни встречаются не намного чаще, чем ангелы. Мы с осуждением относимся к руководителям самоуверенным, самонадеянным. Однако я не могу безоговорочно осудить так называемый "твердый стиль руководства" [59, с.125].

В отечественной экономической литературе стиль руководства принято группировать по различным признакам. Индивидуальный стиль управления проистекает из разных соотношений в реализации таких качеств руководителя, как экономические, организаторские, морально-этические, педагогические и профессиональные способности. Особенности стиля каждого руководителя формируются в зависимости от того, какой из пяти названных компонентов доминирует в его личности. В наиболее распространенной

классификации выделяются три основных стиля управления: демократический, авторитарный и либеральный [76, с.15].

Демократический или коллегиальный стиль руководства предполагает предоставление персоналу определенной степени самостоятельности, соразмерной профессиональной квалификации и выполняемым функциям, принимаемой на себя ответственности и исполнительской дисциплины. Руководитель демократического стиля ориентируется на возможности своих работников, на их стремление к творческой деятельности, он осуществляет подготовку и принятие решений при активном участии персонала, создает необходимые условия для своевременного выполнения работы, обеспечивает справедливую оценку результатов каждого работника, материальное и моральное стимулирование продуктивного труда.

Авторитарный или административный стиль управления характеризуется чрезмерной централизацией власти руководителя, его приверженностью к единоначалию и самостоятельным решениям большинства управленческих проблем. На практике такой стиль в ярко выраженной форме встречается довольно редко. Иногда автократом в глазах неорганизованных работников может предстать и простой руководитель, действующий по четкому плану и реализующий его вопреки всяким препятствиям. В условиях свободных рыночных отношений чисто административный стиль управления становится малопривлекательным, однако в краткосрочном периоде с некоторой степенью эффективности может применяться.

Либеральный стиль управления отличается отсутствием собственной инициативы у руководителя и нежеланием принимать на себя ответственность за те или иные управленческие решения, особенно связанные с определенным риском. Руководитель либерального типа чрезмерно осторожен и непоследователен в своих повседневных действиях. Во взаимоотношениях с персоналом такой руководитель отменно вежлив, готов постоянно выслушивать любые критические замечания, но не склонен их выполнять. Он недостаточно требователен и делает все возможное, чтобы понравиться всем работникам. В конечном счете руководитель либерального стиля перестает проявлять всякие организаторские способности, что может привести как к ослаблению трудовой дисциплины, так и к снижению результативности всей производственной деятельности.

Такова общая характеристика трех основных стилей управления. Однако в реальной управленческой практике каждый современный руководитель-менеджер должен уметь использовать тот стиль, который является наиболее эффективным для данной производственной ситуации. Иными словами, в управлении персоналом необходим *гибкий* стиль руководства. Все руководители могут и должны быть очень разными, но при этом каждый из них обязан быть честным и порядочным, хорошо знать свое дело, и тогда из сочетания этих свойств может родиться свой собственный, присущий только ему стиль [59]. Свой стиль руководства приходит к менеджеру с опытом, он определяется теоретическими знаниями, профессиональными навыками, приобретенной интуицией.

Современный менеджер должен уметь творчески применять на практике науку и искусство управления персоналом с учетом новых рыночных требований как к конкурентному производству, так и к его конкурентоспособным работникам.

3.3. Современные персонал-технологии управления

В производственной деятельности под технологией понимается содержание, способ и последовательность взаимодействия персонала и рабочих машин в процессе изготовления продукции, выполнения работ и оказания услуг, с учетом требований рынка. Как объясняется в энциклопедическом словаре, технология - это искусство, мастерство, умение, совокупность методов обработки, изготовления, изменения состояния, свойств, формы сырья, материалов или полуфабрикатов в процессе производства продукции. Задача технологии как науки - выявление физических, химических, механических и других закономерностей с целью определения и использования на практике наиболее эффективных и экономических производственных процессов [112, с.1341].

Персонал-технология с общенаучных позиций представляет собой механизм взаимодействия руководителей всех уровней управления со своим персоналом с целью наиболее полного и эффективного использования имеющихся на производстве ограниченных экономических ресурсов и, в первую очередь, рабочей силы, трудового потенциала всех категорий работников. В современном производстве технология управления персоналом - это наука и искусство управления людьми, механизм взаимосвязи между субъектом и объектом управления персоналом, система взаимодействия между руководителем и работником, стратегия выработки решений и тактика их выполнения в сфере эффективной занятости работников в управлении кадровым составом предприятия.

В современной кадровой политике отечественных предприятий, осуществляемой в ходе проведения рыночных реформ, технология управления персоналом, или персонал-технология, характеризуется многосторонними функционально-организационными отношениями [96].

В функциональном отношении управление персоналом предусматривает осуществление следующих видов деятельности:

- определение общей стратегии развития персонала;
- планирование потребности работников на предприятии;
- привлечение, отбор и оценка персонала;
- повышение квалификации работников и их переподготовка;
- профессиональное движение кадров на предприятии;
- управление деловой карьерой работников;
- высвобождение работников предприятия;
- построение связи и организация выполнения работы;

- организация рабочих мест персонала;
- установление технологических связей между работами и рабочими местами;
- обеспечение нормальных условий труда;
- управление затратами на персонал.

В организационном отношении управление персоналом охватывает обеспечение трудовых взаимосвязей и взаимодействия всех работников и всех структурных подразделений предприятия в процессе производства и продажи продукции:

- кадровое планирование в организации;
- расстановку персонала по рабочим местам;
- управление кадровыми изменениями;
- оптимизацию численности и структуры персонала;
- проектирование трудовых процессов;
- организацию труда рабочих и специалистов;
- нормирование труда персонала;
- организацию оплаты и материального стимулирования;
- тарифные соглашения между работниками и работодателями;
- организацию регулирования конфликтных отношений;
- формирование трудовой культуры.

В управлении персоналом различают несколько видов персонал-технологий: многозвенные, коммуникационные, индивидуальные и др. Многозвенные персонал-технологии предусматривают выполнение серии последовательных взаимосвязанных задач, коммуникационные - установление трудовых отношений между отдельными работниками и производственными подразделениями предприятия, индивидуальные - конкретизацию управленческих действий применительно к тому или иному работнику.

Управленческие воздействия персонал-технологии могут быть направлены как непосредственно на работника, так и на совокупность работников, объединенную общей трудовой задачей или производственным подразделением, а также на факторы внутренней и внешней среды, в которой функционирует предприятие и выполняется трудовой процесс. Каждый работник предприятия служит основным объектом управления для

своего руководителя. В то же время большинство работников под воздействием как внутренней, так и внешней мотивации являются одновременно и субъектом управления в процессе своего воздействия на выполняемые работы или осуществляемые должностные функции, а также на внешнее поведение фирмы.

Персонал-технологии на отечественных предприятиях связаны с воздействием как на внутренние производственные, так и на внешние рыночные факторы. На формирование трудового коллектива, определение его численности и профессионального состава, уровень доходов и заработной платы прямое влияние оказывают такие внешние факторы, как величина спроса на выпускаемую продукцию, действующие цены и тарифы, система налогов, законодательные и правовые акты и др. При этом на состав и структуру персонала, его профессиональную квалификацию и формы организации труда значительное влияние оказывают и такие внутренние факторы предприятия, как применяемая технология, система и методы организации производства, состояние трудовой и технологической дисциплины, действующие формы оплаты труда и тарифные ставки и т.п. Именно поэтому персонал-технология управления, а также система работы с кадрами предприятия должна учитывать воздействие как внутренней корпоративной, так и внешней рыночной среды, а также выполняемую работником конкретную управленческую функцию.

При разработке персонал-технологии, направленной на совершенствование кадровой политики организации, необходимо учитывать следующие внешние и внутренние факторы:

- требования рынка к развитию производства;
- стратегические и тактические цели предприятия;
- имеющиеся финансовые возможности предприятия;
- допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- профессионально-квалификационный состав персонала;
- перспективы и направления развития персонала;
- сложившуюся ситуацию на рынке труда региона;
- спрос на рабочую силу в регионе;
- уровень занятости персонала на предприятии;
- продуктивность труда работников;
- сложившийся уровень заработной платы персонала;
- принятую на предприятии систему работы с персоналом.

Выбор персонал-технологии работы с кадрами на предприятии также требует тщательного анализа проводимой в последние годы кадровой политики, достигнутых трудовых показателей, выработанных правил и процедур отбора персонала. Помимо этого менеджеры по управлению персоналом должны знать как текущие, так и перспективные задачи развития производства, а также применяемые технологии и методы организации освоения выпуска новой продукции.

Как свидетельствует отечественный опыт, персонал-технологии должны разрабатываться службами по работе с кадрами непосредственно на предприятии. Применение известных за рубежом персонал-технологий на отечественных предприятиях оказывается малоэффективным, что объясняется существенными различиями между российскими и зарубежными предприятиями в специфике их производственной деятельности, неодинаковым уровнем технологии выполняемых работы, квалификации и опыта работников, а также неодинаковыми отношениями между работниками и работодателями.

Разработка современных персонал-технологий в условиях конкретной организации позволяет в наибольшей степени использовать имеющиеся методы и процедуры работы с персоналом, максимально полно и эффективно учитывать профессионально-квалификационный состав рабочей силы и уровень развития трудового потенциала работников. Для создания эффективной персонал-технологии менеджерам на уровне своего подразделения следует провести анализ работы персонала за предшествующий период.

В табл. 3.1 представлены основные объекты анализа и используемые критерии для оценки результатов трудовой деятельности персонала.

Таблица 3.1

Основные показатели качества управления персоналом

<i>Объекты анализа</i>	<i>Используемые показатели</i>
1. Кадровая политика	1.1. Целенаправленность 1.2. Реальность 1.3. Последовательность 1.4. Непротиворечивость 1.5. Эффективность
2. Качество регламентирующих документов	2.1. Четкость и полнота 2.2. Соблюдение трудовых норм 2.3. Отсутствие нарушений 2.4. Степень результативности
3. Правила и процедуры работы с персоналом	3.1. Трудовые показатели 3.2. Доход персонала 3.3. Трудовой кодекс Российской Федерации 3.4. Психологический климат

4. Организационная культура	4.1. Трудовая этика 4.2. Имидж организации 4.3. Приверженность производству 4.4. Трудовая дисциплина
5. Качество управления персоналом	5.1. Продуктивность труда 5.2. Текучесть кадров 5.3. Удовлетворенность трудом 5.4. Доходы персонала 5.5. Рост квалификации

Представленные показатели могут явиться основой разработки конкретной персонал-технологии на любом предприятии.

Разработка и внедрение персонал-технологии работы с кадрами в организации включает обычно семь типовых этапов:

- диагностика кадровой ситуации;
- внесение коррективов в действующие положения;
- подготовка и согласование проекта технологии;
- утверждение разработанной технологии;
- распространение механизма внедрения мероприятий;
- обучение персонала новой технологии;
- установление ответственных за внедрение технологии.

Внедрение разработанной персонал-технологии осуществляется на завершающем этапе, как правило, под руководством главного менеджера соответствующего подразделения организации. В отличие от производственных технологий персонал-технология не передается в готовом виде из одного подразделения в другое, она разрабатывается и действует с наибольшей эффективностью в тех конкретных организациях и условиях, для которых она создавалась, внедрялась и в которых будет применяться.

В технологии подготовки и принятия управленческих решений, связанных с улучшением работы персонала, существует отработанная схема деятельности руководителей различных организаций. В табл. 3.2 представлены показатели частоты применения типовых персонал-технологий менеджерами российских предприятий.

Таблица 3.2

Технология подготовки и принятия управленческих решений на производстве

<i>Основные этапы технологии</i>	<i>Частота</i>
----------------------------------	----------------

	<i>применения, %</i>		
	<i>Всегда</i>	<i>Часто</i>	<i>Редко</i>
1. Обоснование управленческих решений с учетом факторов	56	26	18
1.1. Перспектив развития национального хозяйства	29	57	14
1.2. Интересов органов управления	64	32	4
1.3. Перспектив развития предприятия	56	33	11
1.4. Текущих интересов организации	5	12	83
1.5. Личных интересов персонала			
2. Формулировка важнейших задач			
2.1. Уточнение выдвинутых целей	73	27	-
2.2. Фиксация существующих ограничений	41	26	33
2.3. Выбор критерия оценки	25	54	21
2.4. Выдвижение альтернативных подходов	48	43	9
2.5. Оценка последствий решений	50	31	19
3. Выбор вариантов решений			
3.1. Отбор оптимальных решений	64	29	7
3.2. Проведение экспертизы проектов	-	15	85
4. Реализация варианта решений			
4.1. Оформление документации	32	61	7
4.2. Организация выполнения	43	46	11
4.3. Контроль хода выполнения	61	36	3
4.4. Анализ результатов	18	54	28

Как уже отмечалось, методы разработки и оценки применяемых управленческих персонал-технологий зависят от конкретных производственных условий и внешних факторов. Как правило персонал-технологии разрабатываются не только на текущий

период, но и, чаще всего, на перспективу развития предприятия. Чем дальше горизонт планирования технологических решений, тем выше неопределенность результатов. Именно поэтому процесс разработки современных персонал-технологий усложняется как наличием элементов неопределенности, так и отсутствием точной социально-экономической информации. Все это требует повышения роли менеджеров в разработке, внедрении и широком использовании современных персонал-технологий работы с кадрами на отечественных предприятиях.

3.4. Социальное партнерство в сфере труда

Важнейшим принципом формирования трудовых отношений в условиях рыночной экономики становится социальное партнерство, которое представляет собой систему взаимоотношений между работниками и работодателями или их представителями, а также органами государственной власти и местного самоуправления, направленных на обеспечение согласования их интересов по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений.

Персонал организации, работники предприятий, тесно связанные между собой в процессе трудовой деятельности, не только создают новый продукт, выполняют работы и оказывают услуги, но и формируют новые социально-трудовые отношения. В условиях свободного рынка социально-трудовая сфера становится основой жизнедеятельности всех людей, отдельных профессиональных групп работников и целых производственных коллективов.

Модель производственного поведения работников в процессе трудовой деятельности должна учитывать не только воздействие внешних факторов со стороны одного руководителя или всего организационного окружения, но и многих внутренних человеческих мотивов. Включаясь в трудовую деятельность, каждый работник в любой организации интересуется не столько общими целями и результатами работы, сколько своими личными потребностями. Любого работника в рыночных отношениях прежде всего интересуют его личные цели и задачи, затраты и результаты: что он должен конкретно и в каких условиях делать, какие затраты физических и умственных усилий от него потребуются, какими своими свободами он должен жертвовать во имя общего дела, с какими людьми и как ему предстоит взаимодействовать, как будет оцениваться и вознаграждаться его труд, сколько он лично может получить за выполнение работы или услуги и т.д. От их факторов (и ряда других) зависит не только удовлетворенность человека собой, своим взаимодействием с организацией, но и мотивация его личного отношения к работе, величина трудового вклада в общие производственные и финансовые результаты деятельности организации. Гармоничность личных и общественных мотивов деятельности человека на отечественных предприятиях на современном этапе является одной из важнейших задач как социального планирования и управления персоналом, так и в целом всего производственного менеджмента.

План социального развития современного предприятия содержит такие человеческие показатели и факторы, как повышение доходов и качества жизни работников, совершенствование трудового потенциала и социальной структуры персонала, улучшение социально-трудовых и жилищно-бытовых условий работников, обеспечение высокой

работоспособности и продуктивности труда исполнителей, мотивация и удовлетворение потребностей всех категорий персонала, развитие профессиональных и творческих способностей работников и т.д.

В цивилизованных рыночных странах за длительный период сложился нормальный механизм саморегулирования социальных и экономических проблем, связанных как с трудовой деятельностью человека, так и с управлением персоналом. Для современного этапа развития отечественной рыночной экономики особенно важными в сфере социально-трудовой деятельности персонала, управления человеческими ресурсами вообще и распределения доходов в частности являются следующие социально-трудовые проблемы, сформулированные А. Маршаллом [64, с.98].

1. Как необходимо поступать, чтобы увеличить благоприятные и уменьшить пагубные воздействия экономической свободы, имея в виду и конечные ее последствия, и промежуточные? Если конечные ее плоды благоприятны, а промежуточные пагубны, причем те, кто испытывает на себе ее пагубные воздействия, не пожинают ее добрые плоды, то справедливо ли, чтобы они страдали из-за выгоды других?

2. В какой мере стремление к более равному распределению богатства послужит оправданием для изменения форм собственности или для ограничения свободного предпринимательства даже в том случае, если они способны привести к сокращению совокупного богатства? Иными словами, насколько далеко следует продвигаться в сторону увеличения дохода беднейших классов и уменьшения объема их труда даже тогда, когда они связаны с некоторым сокращением материального богатства страны? В какой мере это можно осуществить, не совершая несправедливости и не ослабляя энергию лидеров прогресса? Как следует распределять бремя налогов между различными группами общества?

3. Должны ли мы довольствоваться существующими формами разделения труда? Неизбежно ли, чтобы множество людей было занято исключительно нетворческой работой? Можно ли постепенно привить громадным массам рабочих новую для них способность к выполнению более высоких норм труда и, в частности, к осуществлению коллективного управления предприятием, на котором они сами работают?

4. Каково надлежащее соотношение между индивидуальными и коллективными действиями на той стадии цивилизации, на которой мы теперь находимся? Какую хозяйственную деятельность должно осуществлять само общество, действуя через свои правительственные органы, федеральные или местные?

5. Когда правительство само непосредственно не вмешивается в хозяйственную деятельность, в какой степени оно должно позволять отдельным лицам и корпорациям вести свои дела по своему усмотрению? В какой степени должно оно регулировать управление монополиями, а также землей и другими крупными ресурсами, которые сам человек не может увеличить? Обязательно ли сохранять во всей силе все существующие права собственности или, быть может, первоначальная необходимость, которой они были вызваны, в известной мере уже миновала?

6. Являются ли существующие способы использования богатства полностью справедливыми? В каких пределах допустимо моральное давление общественного мнения на правительство, когда его негибкость и насильственное вмешательство способны принести больше вреда, чем пользы? В каком смысле обязанности одной страны по отношению к другой в экономических вопросах отличаются от таких же обязанностей граждан одной страны по отношению друг к другу?

Основными принципами социального партнерства на отечественных предприятиях, как предусмотрено ст. 24 ТК РФ, являются следующие:

- равноправие сторон;
- уважение и учет интересов сторон;
- совместное участие в договорных отношениях;
- содействие государства в развитии социального партнерства на демократической основе;
- соблюдение сторонами и их представителями действующих законов и иных нормативных правовых актов;
- свобода выбора при обсуждении вопросов в сфере труда;
- добровольность принятия сторонами на себя обязательств;
- реальность выполнения принимаемых обязательств;
- обязательность выполнения коллективных договоров и соглашений;
- контроль за выполнением принятых коллективных договоров и трудовых соглашений;
- ответственность сторон и их представителей за невыполнение действующих коллективных договоров.

Социальное партнерство осуществляется на производстве в следующих формах:

- коллективных переговоров по подготовке проектов коллективных договоров и соглашений, а также их заключению и изменению;
- взаимных консультаций и переговоров по вопросам урегулирования трудовых отношений, обеспечения гарантий трудовых прав работников и совершенствования трудового законодательства;
- участия работников и их представителей в управлении организацией;

- привлечения представителей работников и работодателей в досудебное разрешение трудовых споров.

В социальном партнерстве представителями работников обычно выступают профессиональные союзы и их объединения. Если на предприятии отсутствуют профсоюзные организации, а также если они объединяют в своем составе менее половины работников, то представлять их интересы общим собранием или конференцией может быть поручено иным организациям. Наличие иных представителей не может являться препятствием для осуществления профсоюзной организацией своих полномочий.

Представителями работодателя в осуществлении социально-трудовых отношений являются руководитель организации или уполномоченные им лица. При проведении переговоров, заключении соглашений, разрешении трудовых споров, а также при формировании и осуществлении работы комиссий по урегулированию социально-трудовых отношений интересы работодателей могут представлять соответствующие объединения работодателей. Такие объединения являются некоммерческими организациями, создаваемыми на добровольной основе для представления и защиты интересов и прав работодателей во взаимоотношениях с профсоюзами, органами государственной власти и местного самоуправления.

Органами социального партнерства выступают комиссии по урегулированию трудовых и экономических отношений между работниками и работодателем, которые образуются по решению сторон на равноправной основе из наделенных необходимыми полномочиями представителей на всех уровнях управления.

На федеральном уровне организуется постоянно действующая Российская трехсторонняя комиссия по регулированию социально-трудовых отношений, деятельность которой осуществляется в соответствии с федеральным законом. Членами данной комиссии являются представители общероссийских объединений профессиональных союзов, общероссийских объединений работодателей и Правительства Российской Федерации.

В субъектах Российской Федерации могут создаваться трехсторонние комиссии по регулированию социально-трудовых отношений, деятельность которых осуществляется в соответствии с законами, принятыми в этих субъектах.

На территориальном уровне могут образовываться трехсторонние комиссии по регулированию социально-трудовых отношений, деятельность которых осуществляется на основе законов и положений, утвержденных представительными органами местного самоуправления.

На отраслевом уровне могут быть организованы комиссии для ведения коллективных переговоров, подготовки и заключения отраслевых и межотраслевых соглашений. Отраслевые комиссии могут образовываться как на федеральном уровне, так и на уровне субъектов Российской Федерации.

На уровне предприятия образовывается комиссия для ведения коллективных переговоров, подготовки проекта коллективного договора и его заключения.

Таким образом, действующее законодательство создает правовую базу для развития социального партнерства на российских предприятиях. Между тем практика свидетельствует, что механизм трехстороннего взаимодействия в сфере социально-трудовых отношений на всех уровнях управления пока не может быть признан эффективным. В условиях рынка еще не создана надежная экономическая основа для повышения социальной направленности в деятельности отечественных предприятий и организаций. Сказывается не только отсутствие необходимых финансовых ресурсов, но и ослабление в последние годы роли государства в осуществлении социальной политики.

Главное условие развития новых социально-трудовых отношений на всех уровнях хозяйствования - устойчивый экономический рост, повышение качества жизни работников. Социальное неравенство представляет собой результат экономических, трудовых и политических причин, которые, взаимодействуя между собой, воздействуют и на уровень жизни работников отечественных предприятий. Отсутствие у большинства из них собственности, недоступность цивилизованного рынка труда, низкая цена рабочей силы, ограничение возможностей эффективной занятости - все эти факторы лежат в основе социального неравенства работников и работодателей. Необходимы государственная поддержка и соответствующие социальные институты, которые будут способствовать созданию равных условий и возможностей для наших работников в преодолении социально-экономического неравенства.

В числе важнейших задач в формировании партнерских социально-трудовых отношений на промышленных предприятиях можно назвать следующие:

- стимулирование спроса на труд и создание новых рабочих мест;
- государственные вложения в социальную сферу;
- расширение участия персонала в оплачиваемой занятости;
- повышение уровня оплаты труда работников;
- расширение прав работников в социально-экономической деятельности.

Государственная социальная политика будет компенсировать имеющиеся отклонения отечественного рынка труда от равновесия спроса и предложения на рабочую силу. Именно поэтому на государственном уровне необходимо выработать основу взаимосвязи социальной и экономической политики, обеспечивающую приоритет развития человеческих отношений в социально-экономической деятельности предприятий всех форм собственности. В новых рыночных отношениях необходим преобладающий тип государственной социальной политики, которая должна быть более активной и конструктивной, ориентированной преимущественно на повышение роли работников, привлечение персонала к активной трудовой деятельности и обеспечение достойной оплаты труда всех работников, а не только высшего руководства и работодателей.

В Российской Федерации, как в большинстве зарубежных стран с развитой социальной экономикой, должны быть сформированы новые социально-трудовые отношения, основанные на полной самостоятельности предпринимателей и повышении роли наемных работников в выработке партнерских отношений между работниками и работодателями, достижении социального согласия в обществе без прямого вмешательства государственных органов. Государство сохраняет функцию контроля за взаимоотношением работников и работодателей в пределах их прав и свобод и выполнения установленных обязанностей. В отечественной рыночной экономике трехсторонние отношения, или так называемый трипартизм, еще не сложились на всех уровнях управления и, как правило, носят формальный характер, а основные требования работников недостаточно учитываются. В подобных условиях права работников и их представителей должны быть защищены их профсоюзными организациями. Рассмотрим в качестве примера гарантии профсоюзной организации в коллективном договоре с руководством ОАО "АвтоВАЗ" [55].

Профсоюзная организация ОАО "АвтоВАЗ" представляет интересы своих работников по вопросам труда и другим социально-экономическим вопросам, в том числе по определению условий труда и установлению заработной платы, применению законодательства о труде и в иных предусмотренных случаях.

Профсоюз в лице своих выборных органов, профсоюзных комитетов осуществляет надзор и контроль за соблюдением законодательства о труде и правил по охране труда, соблюдением условий коллективного договора, участвует в выполнении программ жилищно-бытового обслуживания работников. Для осуществления контроля за соблюдением законодательства о труде и выполнением условий коллективного договора члены соответствующих выборных органов профсоюза имеют право:

- беспрепятственно посещать и осматривать все рабочие места в ОАО "АвтоВАЗ";
- по просьбе работника проверять расчеты по заработной плате, требовать от работодателя соответствующие документы, сведения и объяснения;
- вносить в случае необходимости руководству ОАО "АвтоВАЗ" предложения о привлечении к дисциплинарной ответственности должностных лиц, нарушающих законодательство о труде. Руководители обязаны в месячный срок сообщить профсоюзному комитету о принятых мерах.

Работодатель обеспечивает профсоюзным органам следующие гарантии:

- возмещает профсоюзному комитету ОАО "АвтоВАЗ" затраты, связанные с премированием работников профсоюзных комитетов и обеспечением их социальными льготами и компенсациями, как и для других работников общества;
- обязуется предоставлять профсоюзному комитету, профсоюзам производств, управлений, цехов, советам Всероссийского общества изобретателей и рационализаторов

(ВОИР) безвозмездно в пользование необходимые для работы и проведения собраний помещения со всем оборудованием, отоплением, освещением, уборкой и охраной;

- предоставляет профсоюзному комитету, советам ВОИР, профсоюзам производств и управлений за счет средств общества транспортные средства, средства связи, оргтехнику, проводит их ремонт и обслуживание, обеспечивает канцелярскими товарами согласно утвержденному перечню и сметам;

- оказывает содействие в обучении и подготовке профсоюзного актива по действующим программам учебного центра ОАО "АвтоВАЗ".

Как подтверждает передовой зарубежный опыт, важнейшей гарантией социального партнерства служит высокая оплата труда персонала, высокое качество жизни персонала.

3.5. Трудовые договоры и соглашения

Механизм взаимодействия работников предприятий со своими работодателями обеспечивается на основе коллективных договоров и соглашений. Коллективный договор - это правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей. Перед заключением трудовых договоров и соглашений представители работников и работодателей участвуют в коллективных переговорах по их подготовке, изменению содержания и порядке подписания. Представители сторон, получившие письменное уведомление о начале переговоров, должны приступить к совместной работе в течение семи календарных дней.

Порядок ведения коллективных переговоров предусматривается ст. 37 ТК РФ. При наличии на предприятии нескольких профсоюзных организаций необходимо создавать единый представительный орган для разработки единого проекта и проведения переговоров по его заключению. Если единый представительный орган не создан в течение пяти календарных дней с момента начала коллективных переговоров, то представительство интересов всех работников осуществляет профсоюзная организация, объединяющая более половины работающих на предприятии. Для проведения совместных переговоров стороны должны предоставлять друг другу необходимую информацию по соглашению представителей сторон, являющихся участниками коллективных переговоров. Урегулирование разногласий, возникших в ходе переговоров сторон, производится в установленном законом порядке.

При недостижении между сторонами согласия по отдельным положениям проекта коллективного договора в течение трех месяцев должен быть подписан коллективный договор на согласованных условиях с одновременным составлением протокола разногласий. Неурегулированные вопросы могут быть предметом дальнейших коллективных переговоров или разрешаться в соответствии с федеральными законами. Коллективный договор может заключаться в организации в целом, а также в ее филиалах, представительствах и иных обособленных структурных подразделениях.

Содержание и структура коллективного договора определяются сторонами. В договор могут включаться взаимные обязательства работников и работодателей по следующим вопросам:

- формы, системы и размеры оплаты труда;
- выплата пособий и компенсаций;
- механизм регулирования оплаты труда с учетом роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных договором и соглашением;
- занятость, переобучение, условия высвобождения работников;
- улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи;
- соблюдение интересов работников при приватизации организации и ведомственного жилья;
- экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве;
- гарантии и льготы работникам, совмещающим работу с обучением;
- оздоровление и отдых работников и членов их семей;
- контроль за выполнением коллективного договора, порядок внесения в него изменений и дополнений, ответственность сторон, обеспечение нормальных условий деятельности представителей работников;
- отказ от забастовок при выполнении соответствующих условий коллективного договора;
- другие вопросы, определенные сторонами.

С учетом финансово-экономического положения работодателя в коллективном договоре могут устанавливаться льготы и преимущества для работников, более благоприятные условия труда по сравнению с установленными нормативными актами и соглашениями. Договор заключается на срок не более трех лет и вступает в силу со дня подписания сторонами. Действие коллективного договора распространяется на всех работников данной организации и ее обособленных подразделений. Договор сохраняет свое действие в случае изменения наименования организации, расторжения трудового договора с руководителем организации. При реорганизации предприятия коллективный договор сохраняет свое действие на ее период, а при смене формы собственности - в течение трех месяцев. При ликвидации организации срок действия коллективного договора сохраняется в течение всего периода ее проведения.

Кроме коллективного договора на предприятии также устанавливаются различного рода соглашения между работниками и работодателем. Соглашение представляет собой

правовой акт, устанавливающий общие принципы регулирования социально-трудовых отношений и связанных с ними экономических отношений. В соглашение могут включаться взаимные обязательства сторон по следующим вопросам:

- оплата труда;
- условия и охрана труда;
- режимы труда и отдыха;
- развитие социального партнерства;
- иные вопросы, определенные сторонами.

В зависимости от сферы регулирования социально-трудовых отношений могут заключаться генеральное, региональное, отраслевое, территориальное и иные соглашения. Генеральное соглашение устанавливает общие принципы регулирования социально-трудовых отношений на федеральном уровне, региональное - на уровне субъекта Российской Федерации, отраслевое - в соответствующей отрасли производства, территориальное - в муниципальном образовании.

Коллективный договор и соглашения между работниками и работодателем подлежат уведомительной регистрации в соответствующих органах по труду. Коллективные договоры, в которых имеются условия, ухудшающие положение работников, признаются недействительными и не подлежат применению. Контроль за выполнением коллективного договора и соглашений осуществляется сторонами социального партнерства, их представителями, соответствующими органами по труду. В ходе проведения контроля стороны обязаны предоставлять друг другу необходимую информацию и все имеющиеся материалы по договору и соглашениям.

Помимо общих соглашений предприятие заключает с каждым работником индивидуальное трудовое соглашение, или договор. Трудовой договор представляет собой соглашение, в соответствии с которым работодателем работнику ему предоставляется работа по обусловленной трудовой функции, обеспечиваются условия труда, предусмотренные трудовым законодательством, коллективным договором и нормативными актами. В трудовом договоре (контракте) указываются:

- наименование должности, специальности, профессии и квалификации в соответствии со штатным расписанием или конкретными трудовыми функциями;
- права и обязанности работника;
- права и обязанности работодателя;
- характеристика условий труда, компенсации и льготы работникам за работу в тяжелых, вредных и опасных условиях;

- режим труда и отдыха работника;
- условия оплаты труда, в том числе размер тарифной ставки или должностного оклада работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты;
- виды и условия социального страхования, непосредственно связанные с трудовой деятельностью.

В трудовом договоре (контракте) могут предусматриваться условия об испытании, о неразглашении охраняемой законом тайны и иные условия, не ухудшающие положение работника. Условия трудового договора могут быть изменены только по соглашению сторон и в письменной форме. По времени действия трудовые договоры могут заключаться двух видов: на неопределенный срок (бессрочный); на определенный срок не более пяти лет (срочный).

В случае если ни одна сторона не потребовала расторжения срочного договора в связи с истечением его срока, а работник продолжает работу после истечения срока, трудовой договор считается заключенным на неопределенный срок. Трудовой договор вступает в силу со дня его подписания работником и работодателем. Перевод на другую работу и перемещение работника допускаются только с его письменного разрешения. Трудовой договор может быть расторгнут в любое время по соглашению сторон. В особых случаях, предусмотренных ст. 81 ТК РФ, трудовой договор может быть расторгнут по инициативе работодателя. Не допускается увольнение работника в период его нетрудоспособности и пребывания в отпуске, а также без участия профсоюзного органа.

На каждом предприятии конкретное содержание коллективного договора и соглашений определяется администрацией и профсоюзным комитетом.

Рассмотрим общие трехсторонние обязательства, предусмотренные коллективным договором ОАО "АвтоВАЗ" [55]. Взаимными производственно-экономическими обязательствами администрации и работников предусмотрено произвести и реализовать по договору продукции на 97,7 млрд. руб. в год.

При выполнении данного договора и в повседневных взаимоотношениях стороны обязуются доверять друг другу, проявлять взаимопонимание и откровенность и избегать, насколько будет возможным, противостояния. Совместные решения сторон по ходу выполнения настоящего коллективного договора обязательны для руководителей подразделений и соответствующих представителей работников. По согласованию сторон не реже одного раза в год проводится конференция.

Обязательства работодателя предусматривают:

- организацию стабильной и прибыльной работы общества;
- обеспечение функционирования системы качества в соответствии с требованиями международных стандартов ИСО-9000;

- обеспечение работникам общества экономических прав и интересов в сфере производства, социальных гарантий и льгот, установленных законодательством и настоящим коллективным договором;

- обеспечение сохранности имущества общества;

- предоставление профсоюзному комитету информации по вопросам:

а) важнейших организационных изменений, затрагивающих экономические и социальные интересы работников общества;

б) годовых и месячных производственных планов и их выполнения;

в) текущих и перспективных планов развития;

г) экономического положения общества в целом;

д) важнейших изменений в своей деятельности, в том числе технологических.

Профсоюзный комитет берет на себя следующие обязательства:

- добиваться обеспечения экономических гарантий для улучшения уровня жизни работников общества и их семей;

- осуществлять контроль за правильностью применения утвержденных в установленном порядке систем оплаты труда и предоставления социальных льгот каждому работнику, охваченному данным договором;

- представлять интересы работников общества при заключении и выполнении настоящего коллективного договора;

- способствовать успешной деятельности общества, необходимой для поддержания уровня заработной платы и социальных льгот в соответствии с настоящим коллективным договором;

- обеспечивать информированность и участие работников при принятии решений, затрагивающих вопросы настоящего коллективного договора;

- добиваться обеспечения безопасности на рабочих местах и улучшения условий труда;

- выполнять установленную законодательством процедуру разрешения индивидуальных и коллективных трудовых споров между работником (коллективом работников) и работодателем;

- осуществлять контроль за соблюдением законодательства в области изобретательства и рационализаторской деятельности.

Работники акционерного общества обязуются:

- выполнять производственные задания, неукоснительно соблюдать технологическую дисциплину;
- содержать в порядке рабочее место, выполнять правила и нормы по технике безопасности;
- способствовать повышению эффективности производства, улучшению качества продукции, росту производительности труда;
- создавать и сохранять благоприятную трудовую атмосферу в коллективе;
- уважать индивидуальные права друг друга;
- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, трудовую дисциплину, выполнять режим рабочего времени;
- сохранять информацию, составляющую служебную и коммерческую тайну общества;
- обеспечивать сохранность имущества общества.

В кадровой политике руководство и профсоюзный комитет признают, что условия найма, увольнения, соблюдение работниками общества трудовой дисциплины, рассмотрение обращений и жалоб работников, обеспечение занятости регулируются в соответствии с требованиями действующего законодательства, правилами внутреннего трудового распорядка и статьями коллективного договора.

Стороны исходят из того, что трудовые отношения при поступлении на работу оформляются заключением письменного трудового договора как на неопределенный срок, так и на срок не более пяти лет (срочный трудовой договор).

Срочный трудовой договор заключается лишь при невозможности его заключения на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения, если иное не предусмотрено Трудовым кодексом Российской Федерации или иными федеральными законами.

Приказ о приеме на работу объявляется работнику под расписку в трехдневный срок со дня подписания трудового договора.

При заключении трудового договора, за исключением случаев, предусмотренных законодательством, работодатель по соглашению с работником может установить испытательный срок в целях проверки соответствия работника выполняемой работе. Срок испытания не может превышать трех месяцев, если иное не установлено законом.

При поступлении на работу работодатель обязан ознакомить работника с действующими в обществе правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными

нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, с коллективным договором.

Заводимое при заключении трудового договора личное дело работника является документом конфиденциального характера и не может содержать сведений, характеризующих политические и религиозные взгляды работника, а также сведения о его частной жизни.

В области изобретательства и рационализации стороны считают необходимым расширить привлечение персонала к разработке и использованию на производстве новых моделей автомобилей, полезных промышленных образцов, прогрессивных технических решений, являющихся эффективным средством снижения затрат на производство продукции, повышения ее качества и улучшения условий труда.

Контрольные вопросы к главе 3

1. *Что представляет собой система управления персоналом на предприятии? Кто является главным субъектом управления?*

2. *Что такое управляющая система? Кто является субъектом управления?*

3. *Каковы основные цели системы управления персоналом на предприятии? Что означает полная занятость?*

4. *Какие общие функции выполняет персонал на предприятии? В чем заключаются административные функции?*

5. *Какие функции в современном менеджменте относятся к управленческим? В чем выражается координация работы?*

6. *Какие классические принципы управления существуют? Какое место занимает единство руководства?*

7. *Какое место в современном менеджменте уделяется человеческому фактору? Каковы рыночные принципы управления персоналом?*

8. *Что представляют собой методы управления? Какие группы методов применяются в управлении персоналом?*

9. *Что понимается под стилем управления? Какой стиль является приоритетным?*

10. *Что такое "персонал-технология управления"? Какими отношениями она характеризуется?*

11. *Как разрабатывается персонал-технология управления? Какие этапы она предусматривает?*

12. Что представляет собой социальное партнерство? Между какими сторонами в сфере Труда устанавливается социальное партнерство?

13. Каковы основные принципы социального партнерства? Что означает равноправие сторон?

14. Какой орган выступает представителем работников в социальном партнерстве? Где он создается?

15. Каковы важнейшие задачи формирования партнерских социально-трудовых отношений на предприятии? Какова роль в их решении?

16. Какую роль в социальном партнерстве играют коллективные трудовые договоры? Как они устанавливаются?

17. Что представляет собой индивидуальный трудовой договор? Что им регулируется?

18. Какие виды трудовых договоров заключаются с работниками? На каких условиях заключается срочный договор?

19. В каких случаях работнику устанавливается испытательный срок? Каков период его действия?

20. Какие требования предъявляются к работнику правилами внутреннего распорядка? Каковы обязанности работодателя?

Глава 4. Разделение и кооперация труда

4.1. Виды трудовой деятельности персонала

Трудовая деятельность человека весьма многообразна. Существует великое множество видов труда, различаемых по содержанию процессов, выполняемым функциям, формам организации, затратам способностей, получаемым результатам, методам измерения и многим другим признакам. Трудовые процессы, или виды трудовой деятельности, по определяющим их названию главным признакам бывают простые и сложные, основные и вспомогательные, умственные и физические, ручные и автоматизированные, механические и аппаратурные, регламентированные и творческие, научные и практические, управленческие и исполнительские, производительные и обслуживающие, непрерывные и дискретные, свободные и принудительные, технические и экономические, линейные и функциональные и т.п. Постоянными участниками всех трудовых процессов выступают различные работники предприятий и организаций, персонал фирм и учреждений.

Многообразие видов трудовой деятельности свидетельствует не только о чрезмерной сложности рациональной организации процессов труда различных категорий работников, но и необходимости их тщательного анализа и правильной оценки, лежащих в основе

современного механизма управления персоналом. Для этих целей при всем разнообразии видов трудовой деятельности в каждом из них следует выделять в процессе работы различных категорий персонала такие тесно взаимодействующие между собой общие управленческие и исполнительские функции, как обоснование цели, планирование работы, координация персонала, контроль процессов, оценка результатов и др.

Планирование работы в свободной рыночной экономике становится основой самостоятельной производственной и трудовой деятельности всех предприятий и работников, поскольку без него невозможно рассчитать потребность экономических ресурсов, согласовать работу персонала и отдельных служб, контролировать текущий ход производства, стимулировать своевременное и качественное выполнение работ и т.п.

Координация персонала в современном менеджменте считается важнейшей функцией управления в каждом виде деятельности. В управлении персоналом она позволяет осуществлять рациональную расстановку работников, обеспечивать согласованные действия персонала, а также маневрировать экономическими ресурсами во всех звеньях управления и на стадиях производства, потребления и распределения товаров и услуг.

Контроль процессов в любой производственной деятельности служит важным средством достижения запланированных персоналом целей. На основе учета и анализа фактических и плановых результатов контроль выступает как элемент обратной связи в совершенствовании управления трудовыми и производственными процессами.

Рассмотренные функции являются общими во всякой как управленческой, так и исполнительской деятельности персонала, а также во всех умственных и физических трудовых процессах. Любая высокоэффективная деятельность и, прежде всего, процесс производства продукции как на малых, так и на больших предприятиях предполагает предварительное планирование, оперативное контролирование, непрерывное координирование работы отдельных категорий персонала и целых трудовых коллективов, поскольку любая трудовая деятельность персонала в процессе производства необходимых рынку товаров и услуг является по своему существу коллективной или корпоративной работой и требует совместного результативного участия всего промышленно-производственного персонала предприятия.

Совместная трудовая деятельность персонала на промышленном предприятии состоит в том, что одни категории работников обеспечивают бесперебойное поступление производственных ресурсов, другие - их технологическую обработку, третьи - продажу готовой продукции. Каждый работник предприятия вносит в единый производственный процесс свой индивидуальный труд, который, таким образом формирует общий конечный результат производства. Именно поэтому труд каждого члена коллектива предприятия или корпорации, являющийся важной составной частью общей трудовой деятельности, должен быть заранее спланирован и организован. На малых предприятиях планирование, организацию и управление своей трудовой деятельностью осуществляют сами работники-исполнители, на крупных - специально выделенные работники-руководители или менеджеры-организаторы различного уровня управления. Таким образом функции планирования, организации, контроля и многие другие управленческие виды работы

становятся для некоторых категорий персонала основной сферой трудовой деятельности, которую принято считать управлением или менеджментом.

Управление как вид трудовой деятельности особой категории персонала, называемой руководителями или менеджерами, представляет собой интеграционный процесс их воздействия на работу отдельных исполнителей, целых групп или подразделений предприятия с целью достижения наибольших производственных результатов при ограниченных экономических ресурсах. Руководители должны создавать организационно-экономические условия для плодотворного труда всех работников.

В основу главного положения современного менеджмента о высокой продуктивности труда персонала может быть заложен принцип совмещения или разделения управленческой и исполнительской деятельности. Однако в любом случае чем лучше каждый исполнитель управляет собой и своими трудовыми процессами как частью единой производственной системы, тем меньше требуется специальное или профессиональное управление. Для этого каждый работник-руководитель и исполнитель должны четко знать, как осуществлять управленческие и исполнительские функции на своем производстве или рабочем месте. Чем лучше основные цели организации известны всем работникам и чем больше они имеют экономической свободы в своей трудовой деятельности, тем с большей степенью вероятности стоящие задачи могут быть достигнуты, тем ближе к поставленной цели результат. В практической деятельности такую организацию работы можно считать своего рода самоуправлением персонала.

В общем случае систему управления персоналом на каждом большом и малом предприятии можно разделить на три категории трудовой деятельности: управление собой и своей работой, управление отдельной группой работников или подразделением предприятия и управление персоналом всей организации. В соответствии с предлагаемым подходом всякая управленческая деятельность может быть представлена на производстве как система управления людьми и их трудовой деятельностью. Управление деятельностью складывается из известных общих функций: постановка производственных задач, планирование трудовых процессов, контроль за выполнением заданий, измерение полученных результатов и т.п. К управлению людьми относятся такие специфические функции, как определение оптимальной численности работников, подбор и расстановка персонала по рабочим местам и стадиям производства, обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, информирование и мотивация работников и др.

В отечественной экономической науке по менеджменту и управлению персоналом принято также разделять все виды трудовой деятельности человека на две компоненты [82]. Первая компонента характеризуют регламентированный труд, выполняемый по заданной технологии или схеме, когда исполнитель не вносит в работу никаких элементов новизны, собственного творчества. Типичным примером такой деятельности является выполнение рабочим трудовых операций станочника или сборщика по заранее разработанным технологическим картам или процессам. К регламентированному труду могут относиться и некоторые виды деятельности специалистов с высшим образованием, занятых размножением технической документации или копированием рабочих чертежей. Вторая компонента характеризует творческий труд, направленный на создание новых материальных благ или духовных ценностей, а также новых технологий или методов

производства. К творческому относится труд предпринимателя, изобретателя-рационализатора, научного работника - новатора и др.

В рассмотренной классификации существующих видов трудовой деятельности человека, являющейся наиболее полной с позиций современного менеджмента, до сих пор не учтено конкретного содержания труда различных групп персонала, в частности специалистов, рабочих и др. Именно поэтому с учетом требований современной теории и практики управления персоналом следует также рассмотреть содержание наиболее распространенных видов труда различных категорий работников на отечественных предприятиях.

4.2. Содержание труда персонала на предприятии

Содержание труда различных категорий работников характеризуется совокупностью внутренних и внешних факторов, определяющих процесс производства соответствующей продукции или услуг. Все процессы изготовления разнообразной продукции и выполнения рыночных услуг предусматривают также взаимодействие технических, экономических и человеческих факторов. Именно поэтому каждый производственный процесс имеет свое конкретное технологическое и трудовое содержание.

Технологический процесс предусматривает целенаправленное изменение формы, размеров и структуры предметов труда, превращение исходных материалов в готовую продукцию. Технологические процессы разрабатываются специалистами-технологами и могут осуществляться как при непосредственном участии человеческого фактора, так и с помощью машин и механизмов. По определению Б.М. Генкина, различные технологические процессы на промышленных предприятиях можно классифицировать по источнику энергии, способу воздействия на предмет труда, степени непрерывности и др.

По источнику энергии технологические процессы следует разделять на активные и пассивные. Активные процессы протекают под воздействием машинной или человеческой энергии на предмет труда. Примерами таких процессов служат станочные или сборочные операции, выполняемые как ручным, так и механизированным способом. Пассивные процессы происходят под воздействием естественных сил природы и не требуют специального участия человека или машины, (например, охлаждение металла после его термической обработки, затвердевание строительного фундамента, осуществление так называемого старения корпусных деталей). Пассивные или естественные процессы не требуют трудовых затрат, но протекают длительное время, для сокращения продолжительности которого могут быть использованы активные технологические методы обработки, скажем, вместо естественного "старения" искусственная обработка холодом.

По способу воздействия на предмет труда можно различать механические и аппаратные технологические процессы. Механические технологические процессы выполняются с помощью машин или других инструментов, оказывающих воздействие на изменение формы или состояние материалов (например, изменение вида и размеров заготовки под воздействием резцов, сверл, фрез и др.). При аппаратных технологических процессах происходит изменение механических или физико-химических свойств предметов под воздействием тепловой энергии, химических реакций, различных

излучений и т.п. Такие процессы протекают в специальных устройствах или аппаратах - печах, ваннах, сосудах, камерах и др.

По степени непрерывности технологические процессы бывают прерывные (дискретные) и непрерывные. Большинство работ на предприятиях и в организациях носят прерывный (дискретный) характер и их выполнение может останавливаться на определенный период; непрерывные процессы производятся без остановки.

По виду продукта труда технологические процессы бывают вещественные и информационные, по степени участия человека - трудовые и технические, по затратам способностей - умственные и физические.

Все производственные процессы на предприятиях протекают как совокупность технологических и трудовых процессов, осуществляемых в результате труда руководителей, специалистов и рабочих. Совокупный трудовой процесс представляет собой взаимодействие всех работников предприятия, занятых выполнением своих производственных функций. Простой трудовой процесс характеризуется совокупностью трудовых приемов или функций, выполняемых отдельным работником на своем рабочем месте. Именно установленные должностные функции, предусмотренные обязанности и соответствующая технология данного производства определяют содержание труда конкретных категорий персонала - от руководителя, менеджера высшего звена до рабочего, исполнителя заданной работы.

Следовательно, содержание труда каждого работника зависит от того конкретного рабочего места или должности, какие он занимает, и от их экономической роли в общей производственной системе, организационной структуре или функциональном аппарате управления предприятием. Чем полнее определены функции каждого рабочего места или должности на предприятии, тем точнее можно установить круг обязанностей и содержание труда каждой категории работников.

В общем виде содержание труда руководителей или менеджеров высшего звена определяется составом или совокупностью тех основных функций, которые они призваны выполнять в своей организации. В зарубежном менеджменте высшее руководство осуществляет следующие важнейшие функции [66]:

- определение общей цели предприятия и приведение ее в соответствие с меняющимся состоянием рынка;

- разработка долгосрочной стратегии развития предприятия и текущее планирование его деятельности;

- обоснование соответствующей организационной структуры предприятия и постоянное ее совершенствование;

- формулировка производственной политики, установление основных видов и объемов производства продукции, выполнения услуг;

- разработка основных направлений проведения научных исследований и выполнения проектно - конструкторских работ;

- утверждение общей концепции маркетинга и общих правил закупочной политики;

- определение общей линии финансовой политики с учетом рыночной конъюнктуры и платежеспособности предприятия;

- выработка решений в области кадровой политики и социальной сфере деятельности;

- координация работы всех подразделений и служб предприятия, а также руководителей других звеньев управления.

В отечественном менеджменте содержание труда персонала тех или иных категорий также в основном зависит от установленных функциональных обязанностей. В состав основных трудовых функций службы управления персоналом предприятия обычно входит комплекс следующих взаимосвязанных видов деятельности [82]:

- определение потребности в работниках различных категорий исходя из стратегии деятельности организации;

- анализ рынка труда и управление полной и эффективной занятостью работников;

- подбор, расстановка и адаптация персонала на производстве;

- планирование карьеры и обеспечение профессионального роста работников;

- создание рациональных условий труда и обеспечение безопасности работы и здоровья персонала;

- организация трудовых процессов рабочих и разработка нормативов затрат и результатов труда;

- анализ использования рабочего времени и фактической занятости персонала, на производстве;

- управление производительностью труда на предприятии и оценка использования ресурсов;

- обоснование структуры доходов персонала, выбор форм и систем оплаты труда;

- организация изобретательской и рационализаторской деятельности на предприятии;

- участие в проведении тарифных соглашений и в разработке коллективных трудовых договоров;

- разработка и осуществление социальной политики предприятия;

- развитие партнерских отношений между работниками и работодателем, профилактика и устранение трудовых конфликтов;

- создание благоприятной трудовой обстановки для рационального использования умственных, физических и предпринимательских способностей персонала;

- разработка предложений, направленных на повышение качества работы, уровня жизни и закрепление персонала на предприятии.

Содержание основных трудовых функций, выполняемых как в целом службой управления персоналом, так и отдельными сотрудниками, во многом зависит от объемов производства, размеров предприятия, сложности продукции, численности и квалификации персонала, степени автоматизации труда и производства, состояния и места предприятия на рынке и многих других внутренних и внешних факторов. Из представленного содержания основных трудовых функций службы управления персоналом предприятия следует не только важность, но и сложность выполняемой ею деятельности, связанной с трудом различных категорий работников и требующей учета комплекса экономических, организационных, технических, психофизиологических, правовых, социальных и многих других факторов, обеспечивающих высокий конечный результат всего производства и каждого его работника.

Содержание труда персонала на каждом предприятии должно в наиболее полной степени соответствовать как внутренним факторам работника и производства, так и внешним требованиям рынка. Всякие изменения состояния внешней или внутренней среды должны оказывать гибкое воздействие и на содержание труда работников.

На многих японских фирмах разрабатываются специальные программы изменения общего содержания работы, развития персонала, содержательности труда и повышения его результатов, которые имеют четко выраженную социальную направленность, способствуют активизации человеческого фактора. Подобные программы включают целый комплекс социально ориентированной деятельности организации:

- наем рабочей силы на определенный период, включая и пожизненный срок работы;

- формирование многофункционального и высококвалифицированного рабочего, развитие профессионализма всех работников;

- создание благоприятных условий с тем, чтобы обеспечить удовлетворенность работников от самого процесса труда; изменение соотношения возрастных групп в структуре рабочей силы; сокращение монотонных работ; расширение фронта наиболее интересных работ для всего персонала;

- достижение высоких результатов труда на каждом рабочем месте всеми сотрудниками фирмы.

Результаты труда персонала на тех или иных предприятиях могут быть выражены различными показателями, характеризующими трудовые достижения отдельных исполнителей или всего коллектива работников. Труд персонала как целенаправленную экономическую деятельность всего предприятия или фирмы в конечном виде можно измерить величиной совокупного дохода или общей прибыли. Результаты труда различных категорий персонала определяются такими известными экономическими показателями, как трудоемкость, или зарплатоемкость продукции, продуктивность или эффективность труда, рентабельность или фондоемкость производства, материалоемкость или капиталоемкость товара, объем производства или продажи продукции, расход ресурсов или потери времени, качество работы или условия труда и т.п.

В отечественной и зарубежной экономической науке и практике наибольшее распространение для оценки результатов труда персонала в настоящее время получила система так называемых трудовых показателей, характеризующих величину затрат и результатов труда или соотношение между ними на единицу продукции, одного работника и т.д. Самыми известными в означенной системе являются показатели производительности или продуктивности труда [45].

Продуктивность труда в общем виде характеризуется соотношением объема произведенной продукции и затратами трудовых ресурсов. Данный показатель может определять продуктивность любых экономических ресурсов, например, земли, капитала, оборудования, инструмента, материалов и т.д. Показатель продуктивности или производительности труда служит критерием экономической эффективности не только той или иной трудовой или производственной деятельности, но и всей рыночной системы, а также мерилем развития действующей техники и технологии производства, трудового потенциала и человеческого капитала и, как результат, уровня жизни людей.

Производительность труда на отечественных предприятиях измеряется двумя методами. Первый метод позволяет определять количество продукции или объем услуг, произведенных в единицу рабочего времени, второй - величину затрат рабочего времени на изготовление единицы продукции или выполнение работы. При расчете указанных показателей в конкретных производственных условиях представляют научный интерес вопросы о том, какой вид продукции или услуг включать в объем производства (валовую, проданную, чистую) и как наиболее полно учесть затраты труда (живого, овеществленного)? В условиях рыночной экономики в зависимости от объекта расчетов или применяемых исходных данных следует различать показатели производительности труда не только в материальном производстве, но и в сфере оказания услуг, включая и государственные учреждения, а также по отдельным категориям работников или установленным единицам времени - часовым, дневным и т.д.

В практической работе отечественных предприятий принято рассчитывать уровень абсолютной производительности труда, характеризующий общий годовой объем выпущенной продукции, выполненных работ и оказанных услуг, который приходится на одного среднесписочного работника:

$$P_{\text{шт}} = \frac{B_{\text{шт}}}{P_{\text{шт}}}. \quad (4.1)$$

где

$P_{\text{шт}}$ - годовая производительность труда;

$B_{\text{шт}}$ - общий годовой объем производства продукции работ и услуг;

$P_{\text{шт}}^{\text{ср}}$ - среднегодовая численность промышленно-производственного персонала.

Представленная формула по своему содержанию универсальна и может быть использована при оценке результатов труда различных категорий персонала на российских предприятиях и фирмах всех форм собственности.

4.3. Формы разделения и кооперации труда

Под разделением труда понимается разграничение производственной деятельности людей в ходе производства товаров и услуг, которое представляет собой процесс обособления различных видов труда работников и предусматривает специализацию рабочих мест и персонала на выполнение закрепленных за ними соответствующих функций, работ и операций. Правильное разделение труда позволяет расставлять всех участников производства по рабочим местам с учетом их личных способностей, профессиональных и деловых качеств и тем самым повысить степень удовлетворенности трудом, снизить утомляемость, поднять работоспособность и трудовую отдачу работников. Разделение труда также способствует росту профессиональных навыков, повышению качества работы, подъему производительности труда, сокращению длительности производственного цикла, ускорению выполнения заказов, снижению издержек, увеличению объема продаж и т.д.

Различают три основных вида разделения труда. Общее разделение труда предусматривает обособление различных видов деятельности в масштабе всей страны, например промышленное производство и сельское хозяйство, добывающая и обрабатывающая промышленность, сфера производства и услуг и т.д. Частное разделение труда предусматривает обособление различных видов деятельности внутри отрасли, например, станкостроение, автомобилестроение и т.д. Единичное разделение труда предусматривает обособление различных видов деятельности в рамках предприятия или его подразделения. На предприятиях и в организациях существует несколько форм разделения труда: функциональное, профессиональное, технологическое, квалификационное и др.

Функциональное разделение труда предусматривает обособление на предприятиях отдельных работ и категорий персонала в зависимости от их содержания и функций. На всех промышленных предприятиях принято выделять по содержанию выполняемых функций и должностных обязанностей несколько видов работ и категорий работников.

Наиболее многочисленную функциональную группу персонала представляют рабочие, выполняющие на предприятии главную производственную функцию: изготовление продукции, оказание услуг и исполнение работ. Следует также выделять группу основных и вспомогательных рабочих. Первые заняты непосредственно осуществлением основных функций в процессе производства товаров, вторые обеспечивают выполнение таких вспомогательных функций, как наладка и ремонт оборудования, контроль продукции и материалов, транспортировка заготовок и деталей и т.д. По выполняемым функциям выделяют и другие известные на предприятии категории персонала: руководители, специалисты, служащие, технические исполнители, младший обслуживающий персонал, ученики и др.

На современных предприятиях функциональное разделение труда служит основой эффективного использования всех категорий персонала. В ходе осуществления многообразных производственно-технических, организационно-управленческих, планово-экономических и многих иных функций в равной степени необходим продуктивный труд всех работников. Специалисты-проектировщики различных категорий создают конструкцию изделия, регламентируют технологию его изготовления, осуществляют организационную подготовку производства, работники заготовительных, обрабатывающих и сборочных цехов производят продукцию, персонал других служб обеспечивает ее продажу на рынке. Многие исполнители занимаются обслуживанием процессов производства и потребления продукции и услуг. Именно поэтому повышение эффективности функционального разделения труда предполагает специализацию рабочих, инженерно-технических работников и служащих на основе четкого разделения функций маркетинга, проектирования, подготовки производства, планирования, менеджмента, производства товаров и услуг, контроля качества товаров, управления персоналом, ремонта оборудования и т.д. Выполнение работ по тем или иным функциям создает производственную базу для формирования различных профессий и специальностей на предприятии.

Профессиональное разделение труда предполагает обособление внутри каждой функциональной группы работников в зависимости от технологического содержания и вида выполняемых работ различных профессий, специальностей. Профессия в широком понимании характеризует вид или род трудовой деятельности человека, например мастер, экономист, менеджер, бухгалтер, станочник, кузнец и т.п. Состав профессий на том или ином предприятии определяется конструктивно-технологической однородностью выпускаемой продукции, применяемыми методами обработки изделий, существующими формами организации труда и производства и др. На машиностроительных предприятиях, например, существует около сорока профессий по механической обработке металлов: токарь, фрезеровщик, шлифовщик, наладчик, оператор и т.п. Перечень профессий периодически пересматривается, под воздействием рынка труда появляются новые специальности, исчезают или изменяются существующие профессии.

Технологическое разделение труда означает расчленение действующих на предприятии производственных процессов на отдельные стадии, передель, фазы и операции, закрепляемые за соответствующими исполнителями. В соответствии с особенностями технологии производства различают предметное и операционное разделение труда. Предметное разделение труда предполагает закрепление за рабочим комплекса работ или

операций, необходимых для получения готового продукта, предмета или изделия, а операционное основано на выделении отдельных операций и закреплении их за отдельными исполнителями.

Квалификационное разделение труда определяется существующими различиями в сложности и точности выполняемых технологических процессов, а также в уровне профессионального мастерства, производственного опыта и личных способностей работников, это, в свою очередь, предусматривает различные сроки подготовки персонала к выполнению соответствующих функций. В настоящее время для количественной оценки уровня квалификации персонала различных категорий используется единая тарифная сетка, включающая 18 разрядов сложности работ: для рабочих и служащих - с 1-го по 10-ый разряд, специалистов - с 6-го по 14-ый, работников творческого труда - с 7-го по 17-ый, руководителей подразделений - с 5-го по 15-ый, директоров предприятий с 12-го по 18-ый.

Выбор формы разделения труда персонала на предприятии определяется, прежде всего, типом производства, профилем и сложностью продукции, технологией и организацией производства. В единичном производстве применяются универсальное оборудование, маршрутная технология и предметное разделение труда, в массовом - специальные станки, операционная технология и узкая специализация рабочих. При обосновании наиболее эффективных форм разделения труда в конкретных условиях производства следует учитывать взаимодействие технических, экономических, психофизиологических и социальных факторов. Комплексный подход к проектированию будет способствовать выбору оптимальных форм разделения труда различных категорий персонала на всех предприятиях. При этом на основе соответствующих критериев должны быть учтены необходимые ограничения по всему комплексу факторов. Так, например, в обычных условиях массового производства используется принцип дифференциации технологических операций, а в единичном - концентрации операций, отсюда следует необходимость точного обоснования оптимальной формы разделения труда в данных условиях при наличных технических, психофизиологических, социальных, экономических и других ограничений.

Технические границы разделения труда обусловлены паспортными или техническими характеристиками применяемого оборудования, стойкостью режущего инструмента, возможностями используемых приспособлений, основными эксплуатационными условиями, требованиями рынка и т.д.

Психофизиологические границы разделения труда определяются личными и профессиональными способностями работника, возможностями человеческого организма, уровнем трудовой нагрузки и физических усилий, требованиями сохранения здоровья и работоспособности, условиями безопасности работы и т.п. Необходимость учета психофизиологических ограничений связана с тем, что высокая степень специализации рабочего вызывает монотонность труда и повышенную утомляемость человека. По данным специальных исследований, нормальной психофизиологической границей трудовой деятельности можно считать следующие показатели: число элементов в операции - 10, продолжительность повторяющихся операций - 100 сек., повторяемость однообразных приемов и действий - 100 раз/час [48].

Социальные границы разделения труда характеризуются содержательностью труда, наличием разнообразных и привлекательных работ, возможностями развития творческих способностей человека, роста профессиональной квалификации, повышения заработной платы и т.д.

Экономические границы отражают влияние выбранной формы разделения труда на конечные результаты трудовой и производственной деятельности персонала, в частности на величину суммарных затрат трудовых и материальных ресурсов. Критерием экономической эффективности труда могут служить минимальные затраты живого и овеществленного труда на производство единицы продукции, максимальная производительность труда, наименьшая утомляемость работников, наибольший доход и др. С экономических позиций необходимым требованием является установление границ не только разделения труда, но и совмещения функций, профессий и специальностей.

Совмещение функций, профессий и специальностей способствует рациональному использованию как трудовых ресурсов, так и основных производственных фондов. Совмещение становится возможным в том случае, если исполнитель не полностью загружен на основной работе в течение рабочего дня. Особым примером совмещения работ можно считать многостаночное обслуживание, когда рабочий-оператор одновременно занят выполнением работ на нескольких станках-агрегатах. Применение данной формы совмещения функций возможно при условии, что время машинно-автоматической работы на одном станке больше, чем время обслуживания других станков. Организация труда при многостаночном обслуживании предусматривает четкое технологическое разделение функций многостаночников, а также выявление структуры или соотношения затрат машинного и вспомогательного времени на основе которых можно определить коэффициент занятости рабочего и обосновать рациональную форму разделения труда и совмещения выполняемых исполнителем функций.

Разделение труда на предприятии неразрывно связано с его кооперацией. Чем глубже разделение труда в той или иной организации, тем шире его кооперация, чем больше работников заняты выполнением простых трудовых процессов, тем больше исполнителей необходимо объединить в единый совокупный процесс производства продукции и оказания услуг. Под кооперацией принято понимать объединение всех категорий персонала для участия в совместной планомерно организованной трудовой деятельности. Кооперация труда осуществляется на всех уровнях управления - от отдельного рабочего места, где могут быть заняты несколько работников, до экономики целой страны или всего мирового хозяйства - и представляет собой систему устойчивых трудовых отношений между отдельными исполнителями или производственными подразделениями в процессе изготовления и продажи продукции. Примерами кооперации могут служить отдельные рабочие группы (бригады), производственные участки, различные отделы или службы и само предприятие, объединяющее весь свой персонал для достижения единой экономической цели.

На отечественных предприятиях различают несколько видов производственной кооперации: межцеховая, внутрицеховая, внутриучастковая. Межцеховая кооперация основывается на разделении производственного процесса между цехами и обеспечивает взаимодействие персонала по всем стадиям производства продукции. Внутрицеховая

кооперация объединяет всех работников в решении соответствующих производственных задач. Важнейшая задача внутриучастковой кооперации состоит в создании организационных условий для эффективного взаимодействия всех работников в совместной трудовой деятельности. На большинстве предприятий наиболее распространенными формами кооперации являются производственные бригады, объединяющие в своем составе работников различных категорий. В зависимости от профессионального состава работников различают специализированные и комплексные бригады. Специализированные бригады обычно создаются из рабочих однородных профессий и специальностей, работающих по единому наряду-заданию, например по сборке, монтажу и ремонту оборудования. Комплексные бригады включают в себя рабочих различных профессий, выполняющих законченную технологическую стадию или комплекс единых работ. В таких бригадах создаются необходимые условия для развития творческих способностей и повышения профессиональной квалификации всех работников.

Рациональное разделение и кооперация труда служат организационной основой эффективного использования в рабочем процессе всех экономических ресурсов, повышения результатов труда отдельных работников и профессиональных групп. Как свидетельствует мировой опыт, технологические и организационные нововведения последних лет направлены на проектирование и развитие групповых форм организации и стимулирования труда. В качестве группы обычно понимаются рабочая бригада, производственный участок, соответствующий центр эффективности (например прибыль - центр) или сама компания.

Многолетняя практика совершенствования организации труда на российских предприятиях, получившая распространение в компаниях экономически развитых стран, подтверждает высокую эффективность применения рассмотренных видов и форм разделения и кооперации труда в условиях рыночных отношений, в частности бригадных форм организации труда персонала, совмещения профессий, многостаночного обслуживания и др.

4.4. Дисциплина труда и трудовой распорядок

В эффективной системе управления персоналом весьма важными организационными факторами служат технологическая и трудовая дисциплина, а также трудовой распорядок рабочего дня работников. Дисциплина труда на предприятии предусматривает обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, установленным Трудовым кодексом Российской Федерации, иными федеральными законами, коллективным договором, трудовым договором и соглашениями, локальными нормативными актами организации. Руководители предприятий и подразделений обязаны создать условия, необходимые для соблюдения всеми работниками требуемой дисциплины труда.

Дисциплина - понятие комплексное. В широком смысле дисциплина служит одним из важнейших организующих и управляющих факторов жизни людей и всякой деятельности предприятия. Дисциплина создает также правовую основу единства трудовой деятельности персонала в целях наиболее эффективного достижения необходимых

производственных результатов. Существуют различные виды дисциплины: государственная, производственная, трудовая, технологическая, общественная и др.

Рассмотрим место и роль трудовой дисциплины в системе управления персоналом на отечественных предприятиях. В правовом отношении дисциплина труда - это обязательное для всех работников организации подчинение определенному порядку, отвечающему сложившимся нормам и правилам, моральным и экономическим требованиям, а также принятому на предприятии коллективному договору и заключенным трудовым соглашениям. Понятие дисциплины в этом смысле означает, во-первых, наличие определенных правил и норм поведения персонала, во-вторых, необходимый контроль руководителей за их практическим соблюдением. Правила поведения людей на производстве, определяющие ту или иную дисциплину, тот или иной уровень взаимоотношений работников и руководителей, вырабатываются и устанавливаются на основе существующих федеральных законов и других нормативных требований.

На предприятиях основными мотивами к соблюдению трудовой дисциплины служат осознанная внутренняя необходимость работника, экономическое побуждение к продуктивному труду. Каждый из означенных мотивов имеет свое собственное содержание. Внутренняя потребность к труду проявляется через личные потребности и интересы к труду; это высший тип социально-трудовых взаимоотношений работника на производстве, представляющий собой своего рода самодисциплину, самоуправление поведением персонала.

Дисциплина труда на предприятии охватывает все стороны производственно-хозяйственной деятельности работников, непосредственно включая в себя трудовую, технологическую и производственную дисциплины, тесно связанные между собой и имеющие свое специфическое содержание.

Трудовая дисциплина требует от всех участников производства точного соблюдения установленного распорядка работы: своевременного начала и окончания работы, установленного времени перерывов на отдых, точного выполнения всех закрепленных за работником обязанностей, безусловного выполнения всех распоряжений и указаний руководящего персонала.

Технологическая дисциплина заключается в четком соблюдении технологических режимов работы оборудования, установленной последовательности выполнения технологических операций, запроектированных приемов и способов обработки деталей и сборки готовых изделий.

Производственная дисциплина основана на своевременном выполнении нормированных производственных заданий каждым работником и всеми подразделениями, соблюдении правил охраны труда и техники безопасности, полном обеспечении всех работников необходимыми материалами, инструментом и технологической оснасткой. Производственная дисциплина характеризует все стороны деятельности предприятия: экономическую, плановую, организационную, управленческую, финансовую и др.

Требования к дисциплине труда на предприятии одинаковы как для руководителей, так и для исполнителей. Одним из критериев состояния дисциплины труда служит экономический результат отдельного работника и всего производственного коллектива, который определяется объемом и качеством произведенной продукции или выполняемых рыночных услуг. Для рабочего таким результатом могут служить продуктивность труда, уровень занятости, фактическая норма выработки, качество продукции и др. Уровень дисциплины труда руководителя характеризуется, прежде всего, результатом деятельности всего предприятия: величиной прибыли, объемом продаж продукции на рынке, финансовой устойчивостью, наличием потерь рабочего времени и др.

Таким образом, трудовая дисциплина представляет собой в любой организации основу технологической и производственной дисциплины, поскольку конечные производственные показатели непосредственно зависят от выполнения каждым работником в отдельности и всеми производственными подразделениями в целом своих трудовых функций, а также от согласованности социально-трудовых отношений в организации и соблюдения правил трудового распорядка всем персоналом.

Трудовой распорядок на каждом предприятии определяется действующими внутренними правилами, которые являются локальным нормативным актом, регламентирующим в соответствии с федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений в организации. Для отдельных категорий работников действуют уставы и положения о дисциплине, утверждаемые Правительством Российской Федерации и устанавливаемые соответствующими федеральными законами.

Правила внутреннего трудового распорядка организации утверждаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников и являются приложением к коллективному договору. В соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка все работники должны строго соблюдать установленный порядок выполнения работ, своевременно и тщательно выполнять полученные задания, проявлять инициативу, не допускать брака и добиваться качественных показателей. Правила внутреннего трудового распорядка обязывают руководителей предприятий обеспечить рациональную организацию трудовых, технологических и производственных процессов, исправное состояние рабочих машин и технологического оборудования, инструментов, материалов, а также соблюдать Трудовой кодекс Российской Федерации, федеральные законы и все действующие нормативные и правовые акты.

В качестве примера представим извлечения из Правил внутреннего трудового распорядка ОАО "АвтоВАЗ":

"каждый работник обязан в течение рабочей смены находиться на своем рабочем месте и выполнять порученную работу; в рабочее время запрещается находиться на территории других цехов, участков, бытовых помещений, тоннелей, подвалов и иных сооружений без производственной необходимости и поручения руководителей и др."

Грубыми нарушениями трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка считаются:

- самовольное прекращение выполнения трудовых обязанностей;
- совершение прогула, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня;
- участие в несанкционированном митинге, собрании или ином общественно-политическом мероприятии на территории предприятия;
- появление на работе в нетрезвом состоянии, наркотическом или токсическом опьянении;
- пронос алкогольных напитков, токсических либо наркотических веществ, их продажа или употребление;
- участие в азартных играх;
- передача пропуска другому лицу для прохода на территорию предприятия;
- повреждение или использование товарного автомобиля в личных целях;
- совершение по месту работы хищения собственности предприятия либо работника.

В соответствии со ст. 191 ТК РФ работодатель должен поощрять работников, добросовестно исполняющих свои трудовые обязанности:

- объявлять благодарность;
- выдавать премии;
- вручать ценные подарки;
- награждать почетной грамотой;
- представлять к званию лучшего по профессии.

Другие виды поощрения работников за трудовые достижения определяются коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка организации, а также уставами и положениями о дисциплине труда. За особые трудовые заслуги перед обществом и государством работники могут быть представлены к государственным наградам.

За совершение дисциплинарного поступка, неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей работодатель имеет право применить следующие виды взыскания:

- замечание;
- выговор;
- увольнение по соответствующим основаниям.

Федеральными законами, уставами и положениями о дисциплине для отдельных категорий работников могут быть предусмотрены также и другие дисциплинарные взыскания. Не допускается применение к работникам дисциплинарных взысканий, не предусмотренных федеральными законами, уставами и положениями о трудовой дисциплине.

Статьей 193 ТК РФ предусмотрен порядок применения дисциплинарных взысканий к работникам: до применения дисциплинарного взыскания работодатель должен потребовать от работника объяснения в письменной форме, в случае отказа работника дать подобное объяснение составляется соответствующий акт (отказ работника дать объяснение не является препятствием для применения дисциплинарного взыскания).

Дисциплинарное взыскание применяется не позднее одного месяца со дня обнаружения поступка, не считая времени болезни работника, пребывания его в отпуске, а также времени, необходимого на учет мнения представительного органа работников. Взыскание не может быть применено позднее шести месяцев со дня совершения поступка, а по результатам ревизии, проверки финансово-хозяйственной деятельности, аудиторской проверки - позднее двух лет со дня его совершения. За каждый дисциплинарный поступок может быть применено только одно взыскание. Приказ работодателя о применении дисциплинарного взыскания объявляется работнику под расписку в течение трех рабочих дней со дня его издания. В случае отказа работника подписать указанный приказ составляется соответствующий акт.

Дисциплинарное взыскание может быть обжаловано работником в государственные инспекции труда или органы по рассмотрению индивидуальных споров. Если в течение года со дня применения взыскания работник не будет подвергнут новому взысканию, то он считается не имеющим дисциплинарного порицания. Работодатель до истечения года со дня применения дисциплинарного взыскания имеет право снять его с работника по собственной инициативе, просьбе самого работника, ходатайству его непосредственного руководителя или представительного органа работников.

По требованию представительного органа работников к дисциплинарной ответственности также могут быть привлечены руководитель организации и его заместители. Работодатель обязан рассмотреть заявление работников о нарушении руководителем и его заместителями законов и иных нормативных правовых актов о труде, условий коллективного договора, соглашения и сообщить о результатах рассмотрения представительному органу работников. В случае если факты нарушений подтвердились, то работодатель обязан применить к руководителю организации и его заместителям меры дисциплинарного взыскания вплоть до увольнения,

Соблюдение трудовой дисциплины всеми категориями персонала (как работниками исполнителями, так и руководителями-менеджерами) будет способствовать совершенствованию социальных отношений на предприятии и повышению эффективности экономической деятельности всей организации.

4.5. Рабочее время персонала на предприятии

Рабочее время является основной экономической категорией, всеобщим измерителем затрат труда на осуществление разнообразных производственных процессов. На предприятиях все трудовые, технологические и производственные процессы функционируют в пространстве и времени. Именно поэтому рабочее время служит не только главным производственным ресурсом, но и критерием экономической эффективности производства.

В рыночных экономических отношениях рабочее время является также универсальным критерием рациональности всех действующих и проектируемых производственных и организационных систем. Любая система организации труда и производства признается наиболее экономичной, если ее существование при прочих равных условиях происходит с минимальными затратами производственных ресурсов и рабочего времени. При этом цена рабочего времени в каждой системе определяется в основном стоимостью так называемых фондообразующих факторов, состав которых ограничивается содержанием производственных процессов. Цена времени в целом соответствует совокупному потенциалу развития каждой производственной или организационной системы.

Как подтверждают мировая экономическая наука и практика, рациональной считается такая форма организации труда и производства, которая позволяет менеджерам развернуть всякое новое предпринимательское дело или бизнес-процесс в ограниченном интервале рабочего времени, на очень небольшом производственном пространстве, с малым количеством материалов, инструмента и оборудования. При этом организация труда должна быть весьма гибкой и позволять переводить рабочее время в производственное пространство и, наоборот, пространство - во время. При недостатке инструмента правильная организация производства должна обеспечивать применение другого материала и, естественно, замену одного ресурса другим.

Таким образом, гибкость современных форм и методов организации труда и производства определяется в рыночных отношениях тесным взаимодействием ограниченных экономических ресурсов - персонала, времени, пространства, материалов, инструмента и оборудования. Рациональная организация труда и производства в пространстве и времени должна быть широко использована на каждом отечественном предприятии. Напрасно было бы думать, как предупреждал отечественных менеджеров А.К. Гастев, что научная организация труда возможна только в Америке или на заводе, ее можно применять в любом медвежьем углу России, в любой избе, на любой дороге [29].

Рациональное использование рабочего времени на предприятии служит первым признаком согласованной организации трудовых, технологических и производственных ресурсов. Под рабочим временем принято понимать законодательно установленный период работы для всех участников производства. В настоящее время таким рабочим

периодом считается сорокачасовая рабочая неделя. При пятидневной рабочей неделе продолжительность рабочего дня или смены составляет 8 рабочих часов.

В соответствии со ст. 91 ТК РФ под рабочим временем понимается время, в течение которого работник согласно правилам внутреннего трудового распорядка и условиям трудового договора должен выполнять трудовые обязанности, а также иные периоды, которые в соответствии с законами и нормативными правовыми актами относятся к рабочему времени.

Нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 ч в неделю. Для отдельных категорий работников продолжительность рабочей недели может сокращаться. По соглашению между работником и работодателем могут устанавливаться неполный рабочий день или неполная рабочая неделя. Продолжительность рабочего дня или смены, непосредственно предшествующих нерабочему праздничному дню, уменьшается на один час. Продолжительность работы в ночное время с 22 до 6 ч также сокращается на один час.

Работа за пределами нормальной продолжительности рабочего времени может производиться как по инициативе работника (совместительство), так и по инициативе работодателя (сверхурочная работа). Продолжительность сверхурочной работы не может превышать 4 ч в день и 16 ч в неделю, а также 4 ч в течение двух дней подряд и 120 ч в год.

Работодатель обязан вести учет времени, фактически отработанного каждым работником, а также обеспечить точный учет сверхурочных работ, выполненных каждым работником.

Рабочее время на производстве необходимо классифицировать на две группы: время выполнения работы и время перерывов в работе. С организационных позиций рабочее время следует подразделять по отношению к основным элементам процесса труда: производственным рабочим, средствам труда и предметам труда. Правильное взаимодействие всех трудовых элементов имеет важное значение как в организации труда, так и в организации производства в целом на предприятии.

В организации и нормировании труда широко используются в основном классификационные характеристики затрат времени производственных рабочих и технологического оборудования. В организации производства необходимо учитывать не только продолжительность затрат времени производственного рабочего на трудовую операцию, но и длительность производственных процессов, главным измерителем которых служит производственный цикл, выражающий рабочее или календарное время от начала до окончания процесса изготовления одной детали или партии изделий.

Затраты времени по отношению к рабочему - участнику трудовых процессов служат для расчета норм времени на все виды работ. В состав нормы затрат труда входят следующие слагаемые элементы рабочего времени.

Подготовительно-заключительное время, которое расходуется на подготовку к работе и ее завершение и обычно используется по своему прямому назначению в начале и в конце рабочего дня или смены.

Основное время, затрачиваемое на выполнение основных технологических операций, которые связаны с изменением формы или размеров заготовки.

Вспомогательное время, используемое на выполнение вспомогательных операций, необходимых для осуществления технологических процессов. К вспомогательному времени можно отнести затраты времени на установку, заготовку и снятие детали, включение и выключение станка, контрольные измерения и др.

Оперативное время, включающее суммарные затраты вспомогательного и основного времени. Операции, выполняемые в вспомогательное время, могут производиться в период машинной работы (перекрываемое), и тогда его не следует включать в норму времени.

Время обслуживания рабочего места, затрачиваемое в процессе работы на технические и организационные операции, связанные с обслуживанием техники и организацией работы (подразделяется соответственно на техническое и организационное).

Время на отдых и личные потребности рабочего, определяющее регламентированные затраты времени на отдых и личные потребности рабочего.

В состав перерывов входят регламентированные и нерегламентированные перерывы в работе. К регламентированным, перерывам в работе, помимо времени на отдых рабочего, относятся перерывы времени, предусмотренные действующей технологией и организацией производства. К нерегламентированным перерывам в работе относятся различные перерывы, не предусмотренные режимом работы. В зависимости от основных производственных факторов потери времени возникают по техническим и организационным причинам, а также по вине самого рабочего или исполнителя работы. Потери времени на производстве бывают явные и скрытые. К скрытым относятся затраты времени, не предусмотренные действующей технологией, например исправление бракованной продукции, работа на заниженных режимах резания и др.

Рабочее время на производстве подразделяется на нормируемое и ненормируемое. В нормальных условиях организации производства все затраты времени должны быть нормируемыми, т.е. полезно используемыми на выполнение планируемых работ. Полезные затраты времени на осуществление всех нормируемых операций образуют время занятости рабочего. Чем выше удельный вес времени занятости рабочего или нормируемого времени, тем выше эффективность использования не только рабочей силы, но и средств производства и предметов труда, а также и оборачиваемость экономических ресурсов.

Затраты времени по отношению к средствам труда можно подразделять на две группы время работы оборудования и время его простоя. По отношению к предмету труда следует выделять три категории затрат: время обработки детали, ее перемещения и пролеживания на рабочем месте.

Рабочее время как фактор рациональной организации труда на предприятиях должно использоваться наиболее экономно во всех производственных подразделениях, это предполагает необходимость изучения затрат рабочего времени на предприятиях.

Существуют различные методы изучения рабочего времени: фотография рабочего дня, хронометраж трудовых процессов, фотохронометраж рабочего времени, метод моментных наблюдений, видеосъемка трудовых операций.

Фотографией рабочего времени называется метод измерения всех без исключения его затрат в течение определенного периода работы, например, часа, смены, дня и т.д. Фотография обычно проводится с целью выявления фактических показателей использования рабочего времени, причин невыполнения действующих норм, устранения недостатков в организации труда и производства, сокращения потерь рабочего времени, а также для разработки укрупненных нормативов подготовительно-заключительного времени и др. В зависимости от объекта проведения принято различать индивидуальную и групповую фотографию рабочего времени, а также самофотографию. Первые два вида фотографии проводятся специалистами, третий - самими рабочими, когда они записывают свои простои и их продолжительность. Результаты измерения затрат времени могут фиксироваться различными способами записи: цифровым, индексным, графическим, комбинированным и т.п.

Хронометраж трудовых процессов предназначен для измерения затрат времени на выполнение периодически повторяющихся трудовых приемов в процессе оперативной работы. Основная цель хронометража состоит в разработке нормативов времени на осуществление ручных приемов и операций, а также в анализе и выявлении отклонений фактических затрат времени от нормативных на производстве. Различают три способа проведения хронометража: выборочный, непрерывный и цикловой. При выборочном хронометраже измеряются затраты времени на выполнение повторяющихся приемов работы, например на установку каждой детали. При этом выборочно фиксируется продолжительность выполнения элементов $a_1, a_2, a_3, \dots, a_n$. При непрерывном или сплошном хронометраже фиксируется продолжительность последовательно выполняемых элементов: $a, б, в, г, д$. Цикловой способ хронометража применяется, как правило, когда длительность отдельных коротких элементов, например $a, б, в$, трудно зафиксировать. В этом случае они объединяются в циклы: тип: $a + б = A, б + в = B, в + a = B$. Продолжительность каждого такого цикла можно зафиксировать, а затем на этой основе рассчитать время выполнения исходных элементов: $a = S - B; б = A - a, в = B - б$.

Пример. Определить по данным циклового хронометража продолжительность отдельных элементов $a, в, с$, если фактическое время выполнения циклов составляет: $a + в = A = 8 \text{ сек}; в + с = B = 12 \text{ сек}; с + a = C = 10 \text{ сек}$.

В данном примере сумма времени выполнения элементов рассчитывается следующим образом:

$$S = a + b + c = \frac{A+B+C}{2} = \frac{8+12+10}{2} = 15 \text{ сек.}$$

Рассчитаем продолжительность выполнения каждого элемента:

$$a = S - B = 15 \text{ сек} - 12 \text{ сек} = 3 \text{ сек};$$

$$b = S - C = 15 \text{ сек} - 10 \text{ сек} = 5 \text{ сек};$$

$$c = S - A = 15 \text{ сек} - 8 \text{ сек} = 7 \text{ сек}.$$

Фотохронометраж рабочего времени представляет собой комбинированный метод его изучения, при котором фиксируется не только продолжительность всех видов затрат, но и отдельных трудовых приемов.

Метод моментных наблюдений применяется для массового изучения использования рабочего времени на предприятии. Данный метод позволяет при обследовании большой группы работ фиксировать не сами затраты рабочего времени, а количество их повторений или моментов за период наблюдений, причем по удельному весу тех или иных моментов можно определить их общую продолжительность.

Видеосъемка трудовых операций является современным методом исследования трудовых процессов и затрат рабочего времени. Данный метод обеспечивает не только высокую точность измерения любых трудовых движений и действий, но и позволяет фиксировать и демонстрировать их трудовое содержание. Результаты видеосъемки служат научной основой для проектирования рациональных трудовых процессов и обучения всех рабочих передовым приемам и методам труда.

На отечественных предприятиях широкое применение получили фотография рабочего времени и хронометраж трудовых процессов. Общая методика изучения рабочего времени независимо от конкретных видов, способов и условий ее проведения включает пять основных этапов:

- подготовка к выбранному методу наблюдения;
- проведение непосредственного наблюдения на производстве;
- обработка данных производственного наблюдения;
- анализ полученных практических результатов исследования;
- разработка рекомендаций по совершенствованию организации труда и производства.

Содержание каждого из перечисленных этапов определяется выбранным методом наблюдения и конкретными условиями производства. С практических позиций

наибольшую сложность представляет подготовка и организация хронометражных наблюдений.

Подготовка к хронометражу включает следующие этапы: выбор объекта наблюдения, обоснование количества измерений, изучение технологии, расчленение операций на элементы, установление фиксажных точек, выявление факторов продолжительности, заполнение хронометражной карты, изучение рабочего места, беседу с исполнителем и др. Количество наблюдений при хронометраже зависит от факторов, характеризующих вид выполняемой работы и длительность изучаемых трудовых элементов. При изучении машинных работ количество наблюдений можно принимать равным десяти, машинно-ручных - от 15 до 25, ручных - в пределах от 25 до 40.

Проведение хронометража заключается в фиксировании затрат рабочего времени на выполнение изучаемых трудовых элементов. При сплошном хронометраже фиксируется текущее время наблюдения, выборочном - продолжительность отдельных элементов, цикловом - длительность соответствующего цикла элементов.

Обработка данных хронометража предусматривает определение продолжительности каждого изучаемого элемента, составление и анализ хронометражного ряда, проверку коэффициента устойчивости хронометражного ряда, расчет среднего значения затрат времени и др. Хронометражный ряд составляется по исходным или расчетным данным, например имеющим следующие числовые значения затрат времени: 6, 7, 8, 7, 9, 6, 7, 8, 10, 7, 8 сек. Минимальное значение данного хронометражного ряда составляет число 6, максимальное - 10, медиана*1 - 8, мода*2 - 7. Коэффициент устойчивости хронометражного ряда проверяется по соотношению максимального времени к минимальному и сравнивается с нормативным, значения которого могут изменяться по типам производства и видам работ в диапазоне от 1,1 до 3,0:

*1 Серединное или центральное значение (*стат.*)

*2 То измерение исследуемого явления, которому соответствует наибольшее количество случаев или показаний (*стат.*)

$$K_{уст} = \frac{t_{max}}{t_{min}} \leq K_n, \quad (4.2)$$

где

t_{max} - максимальное значение времени;

t_{min} - минимальное значение времени;

K_n - нормативный коэффициент устойчивости хронометражного ряда.

При несоответствии фактического и нормативного коэффициента проводятся очистка хронометражного ряда от случайных замеров и повторное определение его значения. Если

и в этом случае фактический коэффициент вновь оказывается выше нормативного, то следует повторить хронометражные исследования. Конечным результатом обработки хронометражного ряда служит расчет нормативного времени как среднеарифметического или средневзвешенного значения полученных замеров:

$$t_n = \frac{\sum t_i}{n}, \quad (4.3)$$

где

t_n - нормативное (среднее) время;

t_i - индивидуальное значение каждого измерения;

n - количество наблюдений.

Обработка результатов фотографии рабочего времени обычно завершается расчетом трех основных показателей, характеризующих фактические и проектные затраты труда.

Коэффициент использования рабочего времени, который определяет удельное значение полезно затраченного или суммарного времени работы к продолжительности смены рассчитывается следующим образом:

$$K_{\text{ИРВ}} = \frac{T_{\text{Раб}}}{T_{\text{СМ}}}, \quad (4.4)$$

где

$K_{\text{ИРВ}}$ - коэффициент использования рабочего времени;

$T_{\text{Раб}}$ - время выполнения работы;

$T_{\text{СМ}}$ - продолжительность смены.

Коэффициент потерь рабочего времени, показывающий соотношение времени нерегламентированных перерывов в работе ко времени наблюдения или смены и определяется следующим образом:

$$K_{\text{ПРВ}} = \frac{T_{\text{ПРВ}}}{T_{\text{СМ}}}, \quad (4.5)$$

где

$K_{\text{пр}}$ - коэффициент потерь рабочего времени;

$T_{\text{пер}}$ - время перерывов в работе.

Значение процента возможного повышения производительности труда определяется отношением потерь рабочего времени к оперативному времени работы:

$$P_{\text{пов}} = \frac{T_{\text{пот}}}{T_{\text{оп}}} 100, \quad (4.6)$$

где

$P_{\text{пов}}$ - процент повышения производительности труда;

$T_{\text{пот}}$ - потери рабочего времени;

$T_{\text{оп}}$ - оперативное время.

При анализе затрат рабочего времени на производстве целесообразно также определять коэффициенты занятости рабочего, загрузки оборудования и др. Представим в качестве примера, коэффициенты занятости персонала, применяемые на Волжском автомобильном заводе. Разработанный метод*1 определения коэффициента занятости рабочего в процессе производительного труда учитывает степень полезного использования рабочего времени, его плотность, пористость, уровень интенсивности труда и т.д. Данный метод предоставляет возможность на любом рабочем месте определить коэффициент относительной занятости работника при выполнении различных работ на основе соотношения производительно затраченного времени к установленной общей или нормативной продолжительности рабочего периода.

*1 В разработке и внедрении методики принимали участие М.И. Бухалков, О.А. Бабурдина (СамГТУ), И.А. Бабушкин и В.М. Смирнов (АвтоВАЗ).

Коэффициент занятости рабочего в общем случае рассчитывается по следующей формуле:

$$K_z = \frac{T_p}{T_n}, \quad (4.7)$$

где

T_p - фактические производительные затраты рабочего времени;

T_n - нормативная продолжительность периода работы.

С учетом принятого масштаба измерения затрат рабочего времени для оценки занятости персонала могут быть использованы различные коэффициенты: активной занятости рабочего, оперативной занятости, занятости при многостаночной работе, занятости на поточной линии, общей занятости (загрузки) в смену.

Коэффициент эффективной занятости персонала рассчитывается как соотношение фактических и нормативных показателей занятости по следующей формуле:

$$K_{\text{эф}} = \frac{K_{\text{ф}}}{K_{\text{н}}}, \quad (4.8)$$

где

$K_{\text{ф}}$ - фактический (расчетный) коэффициент занятости;

$K_{\text{н}}$ - нормативный (допустимый) коэффициент занятости.

Разработка рекомендаций, направленных на рациональное использование рабочего времени, должна способствовать совершенствованию существующих на предприятиях форм и методов организации труда и производства и повышению их эффективности. В конечном счете, чем меньше затрачивается времени на единицу продукции, тем выше эффективность производства.

Экономия рабочего времени на производстве предусматривает его правильное нормирование на все проектируемые и выполняемые трудовые процессы. При соблюдении данного требования рабочее время станет важнейшим фактором рациональной организации труда и производства на всех отечественных предприятиях.

Кроме рабочего времени персонала на производстве также регламентируется и время отдыха. В соответствии со ст. 106 ТК РФ временем отдыха считается время, в течение которого работник свободен от исполнения трудовых обязанностей и которое он может использовать по своему усмотрению. Основными видами времени отдыха являются:

- перерывы в течение рабочего дня (смены);
- ежедневный (междусменный) отдых;
- выходные дни (еженедельный отдых);
- нерабочие праздничные дни;
- ежегодный отпуск.

В течение рабочего дня (смены) каждому работнику должен быть предоставлен перерыв для отдыха и питания продолжительностью не менее 30 мин и не более 2 ч, который не включается в рабочее время. Продолжительность еженедельного непрерывного отдыха не может быть менее 42 ч. Всем работникам предоставляются выходные дни: при пятидневной рабочей неделе - два выходных дня в неделю, при шестидневной - один выходной день. Нерабочими праздничными днями в Российской Федерации являются:

- 1, 2, 3, 4 и 5 января - Новогодние каникулы;
- 7 января - Рождество Христово;
- 23 февраля - День защитника Отечества;
- 8 марта - Международный женский день;
- 1 мая - Праздник Весны и Труда;
- 9 мая - День Победы;
- 12 июня - День России;
- 4 ноября - День народного единства.

При совпадении выходных и праздничных дней день отдыха переносится на следующий рабочий день.

Работникам предоставляется ежегодный отпуск с сохранением места работы (должности) и среднего заработка продолжительностью не менее двадцати восьми календарных дней. Отдельным категориям работников предоставляются также ежегодные дополнительные оплачиваемые отпуска. В особых случаях работнику по его письменному заявлению может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы, продолжительность которого определяется по соглашению сторон.

Контрольные вопросы к главе 4

1. Какие виды трудовой деятельности существуют на предприятии? Чем основные рабочие процессы отличаются от вспомогательных?

2. Какие общие функции в трудовой деятельности специалистов вы знаете? В чем состоит отличие исполнительских функций от управленческих?

3. Каким главным признаком можно характеризовать совместную трудовую деятельность персонала на предприятии? Чем она объединяется?

4. Что представляет собой управление как вид трудовой деятельности персонала? В каких случаях этот вид выделяется из общих функций?

5. Чем определяется основное содержание труда конкретных категорий персонала? В чем заключается основное отличие труда руководителя и исполнителя?

6. Что понимается под разделением труда? Какие виды разделения труда существуют?

7. Что предусматривает функциональное разделение труда? Для каких категорий персонала оно необходимо?

8. Что предполагает профессиональное разделение труда? Какие профессии и специальности существуют?

9. Что означает технологическое разделение труда? Чем отличается предметное разделение труда от операционного?

10. Какими факторами устанавливаются границы оптимального разделения труда? Чем определяются психофизиологические границы?

11. Что подразумевает совмещение профессий и функций на производстве? Когда оно применяется?

12. Что принято понимать под трудовой дисциплиной? Что она предполагает?

13. Что такое технологическая дисциплина? Какие требования она предъявляет к персоналу?

14. Чем регламентируется трудовой распорядок на предприятии? Какие требования она предъявляет к персоналу?

15. Какие виды дисциплинарных взысканий существуют? За что они выносятся?

16. Что принято понимать под рабочим временем? На какие группы оно классифицируется?

17. Какие виды затрат рабочего времени по отношению к персоналу выделяются на предприятии? Какие слагаемые элементы входят в его состав?

18. Какие перерывы рабочего времени возникают на производстве? Как их можно сократить?

19. Какие методы применяются для изучения затрат рабочего времени? Чем хронометраж отличается от фотографии?

20. Как оценивается использование рабочего времени? Какие показатели для этого существуют?

Глава 5. Организационные основы труда персонала

5.1. Научные направления организации труда

На всех действующих предприятиях составной частью организации производства является организация труда. Всякий процесс труда служит подсистемой всех процессов и систем организации производства в реальном пространстве и времени. Рациональная организация производственных систем может быть построена только на основе самых совершенных подсистем организации трудовых процессов, при известных рыночных объемах спроса и предложения на продукцию, работы и услуги потребляющих на свое осуществление наименьшее количество экономических ресурсов.

Важнейшим признаком совершенной организации трудовых и производственных процессов в условиях рыночных экономических отношений может служить устойчивое платежеспособное положение предприятий, обеспечивающее не только производство и продажу продукции, но и дальнейшее развитие трудового и производственного потенциала. Сказанное означает, что организация труда как целенаправленная деятельность людей должна стать на отечественных предприятиях основой цивилизованных рыночных отношений; чем совершеннее будет организация труда на предприятиях, тем выше будут и его результаты.

Рационально организованный труд, как правило, является трудом высокопроизводительным и высокоэффективным. Результаты труда в конечном счете определяют не только трудовую отдачу персонала и уровень жизни людей, но и эффективность развития той или иной организационной или экономической системы в целом. В связи с этим здесь мы попытаемся рассмотреть основные научные направления совершенствования организации труда в условиях рыночной экономики.

Как известно, любой процесс труда включает три основных и тесно взаимодействующих между собой элемента: собственно труд, предметы труда и средства труда. С организационных позиций процесс труда представляет собой соединение указанных разрозненных производственных или экономических факторов в единую систему, называемую трудовым процессом. Рациональная организация труда предполагает такой способ соединения всех элементов трудового процесса в единую взаимосвязанную систему, при котором будет использовано наименьшее количество трудовых и материальных ресурсов, т.е. рабочей силы, предметов труда и средств производства,

Комплексная система организации труда и производства должна действовать на всех отечественных предприятиях. В ее состав, согласно отечественным и зарубежным исследованиям должны входить следующие десять подсистем организации и управления трудом.

- Разделение и кооперация труда, правильный выбор формы и вида которых создает экономические основы для специализации рабочих и роста их профессиональной квалификации.

- Расположение и обслуживание рабочих мест, четкий и постоянный порядок на которых обеспечивает у рабочих выработку так называемых автоматических навыков выполнения трудовых приемов.

- Проектирование трудовых процессов, которое должно строиться на принципах экономии рабочего времени и энергетических затрат человека.

- Обоснование трудовых нормативов и норм, требующее установления оптимальных затрат труда на выполнение работы.

- Нормализация условий и интенсивности труда, регламентирующая условия, тяжесть и интенсивность в пределах допустимых норм.

- Освоение трудовых процессов и норм труда, предусматривающее достижение равновесия фактических и проектных затрат времени на выполнение работы.

- Экономическая оценка затрат и результатов труда, заключающаяся в достижении максимальных результатов при заданных затратах труда или минимальных затрат при заданных результатах.

- Соблюдение трудовой и производственной дисциплины и регламента работы, которые основаны на выполнении проектных требований, в процессе работы.

- Мотивация и стимулирование продуктивности труда, которые предусматривают удовлетворение личного интереса каждого работника в высокой оплате своего труда.

- Разработка системы управления трудовыми процессами, предусматривающей комплексное воздействие различных факторов на конечные результаты труда и производства.

В совершенствовании организации трудовых процессов в современном производстве все названные подсистемы необходимо применять последовательно и комплексно на каждом рабочем месте, на всех производственных участках и предприятиях различных форм собственности. Однако проблема комплексной организации и проектирования трудовых, технологических и производственных процессов до настоящего времени не имеет практического решения: в науках как организации труда, так и организации производства существуют разрозненные рекомендации по проектированию отдельных трудовых и производственных процессов. По мнению автора, весьма важно создать научные методы планирования новых и совершенствования действующих производственных процессов на основе использования стандартов трудовых движений и действий, приемов и комплексов в сочетании с прогрессивными технологическими способами и методами обработки деталей.

В условиях перехода к свободным рыночным отношениям проблема обоснования трудовых нормативов и норм потеряла то приоритетное и организующее значение, которое она имела в централизованной плановой экономике. Большой ущерб нашей отечественной науке и практике нанес неоправданный тезис о том, что эффективную рыночную экономику и прогрессивную организацию труда и производства можно создать без

трудовых нормативов и норм. Между тем, зарубежная практика убедительно подтверждает, что в мире не существует ни одной страны с рыночной экономикой, в которой бы не применялись нормы труда, причем достаточно жесткие, весьма точные и научно обоснованные.

В новых рыночных условиях на всех отечественных предприятиях отсутствуют мотивы и стимулы высокоэффективного труда, что объясняется не только неплатежеспособностью многих предприятий, но и низким уровнем минимального месячного размера оплаты труда (ММРОТ) и тарифных ставок, значения которых не соответствуют прожиточному уровню. Из сказанного можно сделать следующие выводы. Во-первых, в настоящее время на отечественных предприятиях не применяется комплексная система организации и управления трудовыми, социальными и производственными процессами, что не может не отражаться как на личных трудовых успехах отдельных категорий персонала и, в первую очередь, производственных рабочих, так в целом и на общей эффективности труда и производства. Во-вторых, проблема совершенствования организации трудовых процессов в современном производстве является приоритетной и требует не только учета основных законов рыночной экономики, но и предполагает заинтересованное участие в ее разрешении научных работников, специалистов предприятий и руководителей государственных учреждений.

Здесь мы рассмотрим такие основные научные направления совершенствования организации труда, как нормирование труда, формы его разделения и кооперации, методы его оптимизации на предприятиях и т.п.

В соответствии со ст. 159 ТК РФ работникам гарантируется государственное содействие системной организации нормирования труда, применение систем нормирования труда, определяемых работодателем с учетом мнения выборного профсоюзного органа или устанавливаемых коллективным договором.

Нормы труда - нормы выработки, времени, обслуживания - устанавливаются для работников в соответствии с достигнутым уровнем техники, технологии, организации производства и труда.

Нормы труда могут быть пересмотрены по мере совершенствования или внедрения новой техники, технологии и проведения организационных либо иных мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, а также в случае использования физически и морально устаревшего оборудования.

Достижение высокого уровня выработки продукции, оказания услуг отдельными работниками за счет применения по их инициативе новых приемов труда и совершенствования рабочих мест не является основанием для пересмотра ранее установленных норм труда.

Для однородных работ могут разрабатываться и устанавливаться типовые (межотраслевые, профессиональные и иные) нормы труда.

Локальные нормативные акты, предусматривающие введение, замену и пересмотр норм труда, принимаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников.

О введении новых норм труда работники должны быть извещены не позднее чем за два месяца.

Работодатель для выполнения работниками норм выработки обязан обеспечить нормальные условия труда:

- исправное состояние помещений, сооружений, машин, технологической оснастки и оборудования;
- своевременное обеспечение технической и иной необходимой для работы документацией;
- надлежащее качество материалов, инструментов, иных средств и предметов, необходимых для выполнения работы, их своевременное предоставление работнику;
- условия труда, соответствующие требованиям охраны труда и безопасности производства.

5.2. Проектирование трудовых процессов

Проектирование трудовых процессов тесно связано с прогрессивной технологией и организацией производства и должно базироваться на использовании научного анализа и экономической оценки разрабатываемых вариантов, для чего следует разработать научные основы расчленения и взаимоувязки технологических и трудовых процессов.

Рациональное разделение труда по технологическим признакам может служить базой для научно обоснованного расчленения выполняемых операций на отдельные трудовые элементы и приемы. Современные производственные процессы на отечественных предприятиях расчленяются на множество простых элементарных трудовых и технологических процессов.

Как правило каждый производственный процесс состоит из основных, вспомогательных и обслуживающих процессов. Основной процесс, например, машиностроительного производства, в свою очередь может состоять из многочисленных частичных процессов, имеющих различную структуру, форму организации и своеобразный характер выполнения. Так, например, изготовление составной части любого изделия представляет собой простой технологический процесс. Сборка различных узлов и машин образует сложный производственный процесс, который расчленяется на ряд простых процессов, состоящих из последовательно выполняемых технологических операций, в результате которых из отдельных деталей собирается узел, а из узлов - готовая машина. Следовательно, важнейшим составным элементом всякого производственного процесса является технологическая операция, представляющая собой законченную часть технологического процесса, которая выполняется на одном рабочем месте.

Технологическая операция должна определять методы обработки предмета труда, необходимое оборудование и оснастку, требуемую квалификацию рабочего и другие организационные и технические факторы процесса труда. Именно поэтому правильно спроектированная технологическая операция служит не только надежной основой научного разделения труда, но и объектом рациональной организации труда и планирования производства. Так, в машиностроении в зависимости от степени технологического оснащения производственного процесса необходимо различать следующие технологические операции: ручные, машинно-ручные, машинные, автоматические, аппаратурные. В соответствии с Единой системой технологической подготовки производства каждую операцию необходимо подразделять на установки, переходы, позиции и другие составные элементы, определяющие структуру и содержание трудовых процессов.

Под установкой понимают часть технологической операции, выполняемую при неизменном закреплении обрабатываемых заготовок или собираемых узлов. Границы установка определяются обычно моментами закрепления и снятия детали. Если вся работа выполняется при одной установке детали, то понятие "установка" совпадает с понятием "операция".

Технологический переход представляет собой законченную часть операции, которая характеризуется постоянством применяемого инструмента и поверхностей, образуемых обработкой или объединяемых при сборке. Всякое изменение одного из указанных факторов определяет появление нового перехода в данной операции. Если обработка поверхности ведется несколькими инструментами, то такой переход принято называть сложным. Каждый технологический переход может иметь несколько рабочих ходов. Рабочий ход характеризует законченную часть технологического перехода, состоящую из однократного перемещения инструмента вдоль заготовки, сопровождаемого изменением формы, размеров, чистоты поверхности или свойств заготовки. Примером рабочего хода может служить снятие с помощью резца одного слоя металла с обрабатываемой поверхности.

Вспомогательный переход является законченной частью технологической операции, состоящей из действий рабочего и оборудования, которые не сопровождаются изменениями формы, размеров и чистоты поверхностей, но необходимы для выполнения технологического перехода. Примерами вспомогательного перехода могут служить такие трудовые элементы, как установка заготовок, смена инструмента, снятие детали и т.д. Как правило, подобные вспомогательные переходы выполняются вручную и являются главной составной частью трудовых операций.

Позиция - фиксированное положение, занимаемое неизменно закрепленной заготовкой совместно с приспособлением относительно инструмента или неподвижной части оборудования. Одна установка заготовки может включать несколько позиций. Так, например, если на многшпиндельном станке в первом положении прутка производится подрезание торца, во втором - сверление отверстия, а в третьем - отрезание, то изготовление изделия ведется за один установку в трех позициях. В данном случае операция

включает три технологических перехода. Если в установе имеется всего одна позиция, то данные элементы технологической операции совпадают по своему назначению.

При проектировании новых работ и технологических процессов, выполняемых на металлорежущих станках, степень расчленения каждой технологической операции на установки, переходы и другие элементы в большинстве случаев должна определяться типом производства, детальностью разработки технологического процесса, применяемыми моделями станков, конструкцией инструмента, выбранными режимами резания и другими техническими и организационными факторами, которые обычно поддаются точному учету и служат основой для проектирования технологических процессов.

В современном производстве все трудовые процессы принято подразделять движения, действия и приемы. Трудовое движение характеризует однократное целенаправленное перемещение рабочих органов человека - рук и ног - к взаимодействующим в процессе труда предметам. Границей трудового движения являются моменты начала и окончания перемещения рук или ног рабочего к различными предметам. Трудовое движение может сопровождаться поворотом головы или корпуса. Именно поэтому следует различать основные и вспомогательные трудовые движения. Основные - это перемещение рук или ног, вспомогательные - это движения глаз, головы или корпуса, сопутствующие основным рабочим движениям.

По содержанию трудовые движения могут быть простыми или сложными. Всякое трудовое движение берет начало из исходной позиции и завершается прикосновением рук или ног к предметам труда. Все вспомогательные движения в большинстве своем перекрываются основными трудовыми движениями. Трудовые движения по характеру выполнения могут быть приноровительными и решительными. Приноровительные движения выполняются в замедленном темпе, при наличии того или иного контроля, например визуального, а решительные - автоматически, с высокой скоростью и точностью. Трудовое движение является исходным универсальным элементом, характеризующим перемещение рук, ног или корпуса рабочего при выполнении трудового процесса в различных производственных условиях.

Трудовое действие представляет собой совокупность трудовых движений рабочего и перемещений предметов, характеризующихся определенным целевым назначением и постоянством взаимодействующих в процессе труда факторов системы "рабочий - заготовка - приспособление - инструмент - станок - деталь". Изменение целевой установки или одного из перечисленных факторов ведет к появлению нового трудового действия: взять предмет, переместить, повернуть и т.д. В процессе труда соблюдается определенная последовательность в переходе от трудовых действий одного назначения к трудовым действиям другого назначения. Так например, при установке заготовок в приспособление действие "взять предмет" переходит в действие "переместить предмет", затем следует действие "установить предмет в патроне", "закрепить предмет" и т.д.

Трудовой прием объединяет законченную часть технологического или вспомогательного перехода, состоящую из совокупности трудовых движений и действий рабочего и характеризующуюся единством целевого назначения, непрерывностью выполнения и неизменностью взаимодействующих объектов. Трудовые приемы могут

быть основными и вспомогательными, простыми и сложными. Совокупность трудовых приемов образует группу или комплекс приемов, например "установить и снять деталь", в который входят трудовые приемы "установить заготовку" перед обработкой и "снять деталь" после обработки.

Таким образом, предлагаемая структура и характеристика основных элементов трудовой операции позволяют иметь единые принципы расчленения трудового процесса на составные части, дают возможность установить границы отдельных трудовых, технологических и производственных процессов.

В соответствии с действующими рекомендациями [31] при проектировании трудовых процессов следует учитывать ограничения по допустимым формам сочетания движений, их траектории, скорости, темпу, затратам энергии и др. При заданных ограничениях по интенсивности труда критерием оптимальности трудовых процессов является минимум затрат рабочего времени $tp(X)$ на выполнение трудовых приемов:

$$t(X) = tp(X) \Rightarrow \min. \quad (5.1)$$

Если при проектировании трудовых процессов определяются не только состав трудовых движений и действий, их темп и скорость, но и наиболее эффективное технологическое оснащение рабочего места, то варианты (X) должны сопоставляться по критерию минимальных приведенных затрат или минимальной стоимости машино-минуты работы станка.

Проектирование оптимальных трудовых процессов на выполнение самых разнообразных работ основывается на обязательном соблюдении общих принципов и закономерностей трудовой деятельности человека, а также учете особенностей техники, технологии и организации рабочего места и других производственных факторов.

К общим принципам проектирования рациональных трудовых процессов относятся следующие:

- экономия движений, требующая применения только необходимых, наиболее коротких и наименее утомительных трудовых движений, устранения лишних, ошибочных и поправочных трудовых действий;

- непрерывность движений, предусматривающая выполнение трудовых процессов без перерывов и простоев, с минимальными микропаузами в осуществлении взаимосвязанных трудовых движений и действий;

- совмещение движений, предполагающее одновременное участие различных органов рабочего - рук, ног и корпуса - в выполнении трудовых действий;

- естественность движений, основанная на наиболее полном учете важнейших антропометрических данных человека и биомеханики движений;

- стабильность движений, означающая необходимость доведения трудовых движений до уровня автоматизма выполнения работы;

- нормализация интенсивности движений, характеризующая соответствие затрат в пределах общественно нормального уровня интенсивности труда и допустимого темпа работы;

- высокая работоспособность человека, заключающаяся в достижении высокой производительности труда в течение длительного периода работы.

К основным особенностям проектирования трудовых процессов можно отнести такие, как принцип учета рабочей позы оператора, массы перемещаемых предметов, траектории трудовых движений и т.п.

Как общие принципы, так и специфические требования должны наиболее полно учитываться при проектировании трудового процесса применительно к конкретным техническим, организационным и другим условиям производства. Следовательно, при анализе и проектировании всякого трудового процесса и особенно его ручных элементов необходимо учитывать их специфику, различать черты и назначение каждого элемента и в каждом случае применять оптимальные приемы выполнения работы. В ходе проектирования трудовых процессов следует избегать любых излишних действий, а выбирать только обоснованные как с технологических, так и с организационных позиций.

Выбор оптимальных трудовых процессов должен предусматривать метод аналитической разработки и регламентации выполняемых действий, установление их последовательности и способов осуществления, координацию в пространстве и во времени всех взаимосвязанных между собой элементов процессов труда и производства. Правильное проектирование трудовых процессов будет служить основой установления норм труда на их выполнение.

5.3. Нормативы в организации труда персонала

Нормирование труда служит основой организации, планирования и управления производством. Под **нормированием** понимается научное обоснование затрат труда на выполнение различных работ. В организации и нормировании труда рабочих, специалистов и руководителей находят широкое применение следующие виды норм труда: времени, выработки, обслуживания, численности, управляемости, нормированные задания.

Нормы времени устанавливают необходимые затраты труда на выполнение заданной работы в определенных производственных условиях. В их состав включаются следующие нормируемые элементы затрат рабочего времени на изготовление единицы продукции:

$$H_{\text{сп}} = T_{\text{н-з}} + T_0 + T_s + T_{\text{обс}} + T_{\text{опм}} + T_{\text{нрп}} \text{ мин./ед.п.}, \quad (5.2)$$

где

$T_{н-1}$ - подготовительно-заключительное время;

T_o - основное время,

T_e - вспомогательное время;

$T_{обс}$ - время обслуживания рабочего места;

$T_{отлн}$ - время на отдых и личные надобности;

$T_{перв}$ - время перерывов, предусмотренных технологией и организацией производства.

На предприятиях норма времени обычно представляет собой штучное время на выполнение единицы работы, которое рассчитывается следующим образом:

$$T_{шт} = T_o + T_e + T_{обс} + T_{отлн} \text{ мин./шт.}, \quad (5.3)$$

Норма выработки определяет количество единиц продукции или работы, которое должно быть сделано в течение соответствующего рабочего периода. Норма выработки продукции за смену находится по следующей формуле:

$$N_{см} = \frac{T_{см}}{T_{шт}} \text{ шт./см.}, \quad (5.4)$$

где

$T_{см}$ - продолжительность рабочей смены;

$T_{шт}$ - норма штучного времени.

Норма обслуживания устанавливает количество единиц технологического оборудования, производственной площади или других нормативных показателей, закрепляемых за одним работником. За смену она определяется отношением продолжительности рабочей смены к норме времени на обслуживание одного производственного параметра:

$$N_{обс} = \frac{T_{см}}{T_{обс}} \text{ ед./см.}, \quad (5.5)$$

где

$T_{обс}$ - норма времени на обслуживание одного производственного параметра.

Норма численности определяет требуемое количество работников на выполнение планируемого объема работы за нормируемый период. Численность персонала за смену будет равна отношению общей трудоемкости выполняемых за смену работ к продолжительности смены:

$$N_{\text{ч}} = \frac{T_{\text{лр}}}{T_{\text{см}}} \text{ чел./см.}, \quad (5.6)$$

где

$T_{\text{лр}}$ - общая трудоемкость планируемых работ.

Норма управляемости устанавливает количество подчиненных работников, приходящихся на одного руководителя. Величина нормы управляемости рассчитывается отношением продолжительности рабочей смены к затратам времени на управление одним подчиненным работником:

$$N_{\text{упр}} = \frac{T_{\text{см}}}{T_{\text{лр}}} \text{ чел./рук.}, \quad (5.7)$$

где

$T_{\text{лр}}$ - затраты времени руководителя на одного работника в среднем за смену.

Нормированное задание определяет планируемый объем и номенклатуру работ, которые необходимо выполнить за определенный рабочий период. В общем случае величина нормируемого производственного задания зависит от нормы выработки в смену, численности рабочей группы и продолжительности периода работы, например, за месяц:

$$Ч_{\text{пл}} = N_{\text{см}} \times N_{\text{ч}} \times T_{\text{дн}} \text{ шт./мес.}, \quad (5.8)$$

где

$N_{\text{см}}$ - сменная норма выработки;

$N_{\text{ч}}$ - численность рабочей группы;

$T_{\text{дн}}$ - количество рабочих дней в месяц.

Таким образом, расчетной базой всех трудовых норм являются нормы времени, характеризующие продолжительность выполнения различных работ или величину затрат труда (времени) на единицу работы, например, мин./шт. или час/шт. и т.д.

Норма времени или нормативное время на выполнение любых трудовых, технологических и производственных процессов должны иметь всестороннее научное обоснование. По определению В.Д. Стивенсона, нормативным временем на американских фирмах называется количество затрат рабочего времени, которое необходимо квалифицированному рабочему на выполнение определенной производственной работы при заданных скорости и методах работы, применяемых инструменте и оборудовании, требуемом количестве сырья и правильной организации рабочего места [117].

Следовательно, методы нормирования и нормы труда, применяемые на отечественных предприятиях, должны, как и на американских фирмах, ориентировать работников на обеспечение высоких конечных результатов своей производственно-хозяйственной деятельности. Для этого нормы и нормативы также должны соответствовать требованиям современного рынка: быть научно обоснованными и прогрессивными, реальными и стабильными, объективными и динамичными, едиными и равнонапряженными, а также доступными и удобными при расчетах. Данным требованиям в максимально соответствуют нормативы и нормы, разработанные на основе научного анализа и проектирования содержания выполняемых работ.

Метод научного обоснования норм труда позволяет учитывать комплекс технических, организационных, экономических, социальных и многих других факторов, оказывающих наибольшее влияние на величину разрабатываемых нормативов и норм. По существу этот метод позволяет в каждом конкретном случае находить оптимальное значение той или иной нормы при различных вариантах комбинирования используемых ресурсов.

При научном обосновании затрат разнообразных экономических ресурсов, как справедливо считает Б.М. Генкин, любая задача оптимизации величины нормы имеет смысл лишь тогда, когда объективно существуют альтернативные варианты выполнения работы и поэтому на ее осуществление возможны соответствующие показатели расходования предметов труда, средств труда и рабочей силы. Термины "обоснование" или "оптимизация" не могут иметь никакого иного конструктивного содержания, кроме выбора наилучшего варианта расхода ресурсов из множества тех, которые проектируются в реальных производственных условиях [31].

Сущностью научного обоснования нормы трудовых затрат является выбор ее оптимального значения и определяющих характеристик технологического процесса и других производственных ограничений. В связи с тем, что все задачи организации труда и производства в конечном счете сводятся к получению высоких результатов, основными ограничениями в данном случае должны быть затраты различных ресурсов. Так, например, при обосновании норм времени необходимый результат производства состоит в изготовлении единицы продукции или выполнении работы с заданными техническими условиями и качественными требованиями.

При обосновании норм обслуживания и численности, форм разделения и кооперации труда основным результатом производства в общем виде является выполнение программы выпуска продукции или обеспечение планируемого уровня использования производственной мощности. Объем выпуска продукции в значительной мере определяет

специализацию рабочих мест и систему их обслуживания, а поэтому данный показатель служит одним из ограничений и при установлении норм. В свою очередь, объем выпуска или предложения зависит от величины рыночного спроса на данную продукцию, работу и услуги, а также от уровня действующих цен.

При планировании и организации производства все ограничения в задачах оптимизации норм труда можно разделить на четыре группы. Первая группа ограничений определяет рассмотренные ранее производственные результаты. Вторая группа ограничений обусловлена участием человека в процессе труда и характеризует допустимые санитарно-гигиенические, психофизиологические, социальные и правовые условия труда. Третья группа ограничений включает технические характеристики средств производства и предметов труда, обеспечивающих заданное качество продукции и нормальные условия эксплуатации оборудования. Четвертая группа ограничений определяет организационно - технические и планово - управленческие условия производства, регламентирующие занятость производственных ресурсов, количество оборудования, численность персонала и т.д.

Рассмотренная система ограничений определяет область допустимых значений норм затрат ресурсов, а также оптимальные нормы их расходования при существующей степени ограничений. В общем случае оптимальными или научно обоснованными являются такие из допустимых вариантов норм и условий их использования, при которых достигается максимальный экономический результат [31].

Аналитически расчетный метод основан на расчленении выполняемых работ и расходуемых ресурсов на составные элементы, анализе условий и состава работ и ресурсов, проектировании рациональных вариантов использования предметов труда, средств производства и рабочей силы и расчете потребности соответствующих ресурсов для конкретных условий предприятия. При использовании аналитически расчетного метода для установления, например, норм затрат труда, предусматривается следующая методика выполнения расчетно-аналитических работ:

- проводится анализ планируемой работы по ее структурным элементам;
- проектируется рациональный состав трудовых и технологических процессов;
- обосновываются требуемые средства труда и технологическая оснастка;
- выбираются оптимальные режимы работы оборудования и формы организации труда;
- рассчитываются затраты основного, вспомогательного и штучного времени на операцию;
- разрабатываются организационно-плановые мероприятия по внедрению проектируемых условий и норм на предприятии.

Аналитически расчетные методы установления норм трудовых затрат имеют в современном производстве наибольшее распространение. Данные методы служат основой

правильного планирования и улучшения использования различных ресурсов как в самом процессе производства продукции, так и на стадии ее проектирования, что является особенно важным в условиях ограниченности ресурсов на рынке труда и производства.

Аналитически исследовательский метод применяется для обоснования необходимых норм в условиях действующего производства на основе проведения наблюдений и экспериментов, например хронометража. По полученным данным разрабатываются соответствующие нормы. Данный метод позволяет собирать более широкую информацию для разработки и корректировки норм и нормативов. Однако из-за большой сложности сбора первичных результатов аналитически - исследовательский метод используется в основном для разработки различных нормативных материалов. Применяемые на предприятиях так называемые экспериментальные нормативы по методу их установления также относятся к аналитически-исследовательским.

Экспериментальный, или опытный метод разработки норм труда, заключается в определении затрат труда на основе данных специальных научных или экспериментальных обследований, проводимых в производственных условиях. На производстве "опытными" считаются также нормы, установленные на основе опыта мастеров, менеджеров, технологов или других специалистов.

Отчетно-статистический метод заключается в том, что нормы затрат трудовых ресурсов устанавливаются на основе отчетных или статистических данных за прошедший период. Основой таких норм обычно служат сложившиеся за отчетный период средние фактические затраты труда. Следовательно, данный метод устанавливает нормы без расчленения, анализа и проектирования работы. По своему содержанию данный метод является суммарным и позволяет, в отличие от аналитического, определять приближенные нормы затрат и результатов труда в целом на всю работу или деталь.

Нормы, разработанные на основе отчетно-статистического метода не способствуют эффективному использованию ограниченных производственных ресурсов и должны быть заменены аналитически расчетными или иными обоснованными нормативами. Однако в тех случаях, когда на том или ином предприятии невозможно установить нормы с помощью аналитических методов, могут быть использованы "опытные" или отчетные данные о фактическом расходе трудовых ресурсов на производство единицы продукции. Такие нормы можно устанавливать на планируемый год с корректировкой достигнутого фактического уровня затрат в сторону их снижения.

При использовании фактических данных и анализе их динамики за ряд лет необходимо соблюдать два основных требования:

собрать наиболее полные и точные отчетно-статистические данные о фактическом уровне затрат на единицу продукции или работы;

обеспечить сопоставимость данных о затратах ресурсов за короткий период с показателями на планируемый срок.

Содержание методики установления норм времени на предприятиях в основном зависит от тех производственных условий, в которых выполняется данная технологическая операция. Для каждого типа производства существует определенная технико-нормировочная характеристика, которая служит базой для выбора и способа нормирования труда.

Массовое и крупносерийное производство характеризуется следующими особенностями:

- технологический процесс устойчив и предварительно детально разработан по операциям, переходам и проходкам;
- за каждым рабочим местом на длительный период закреплена одна и та же технологическая операция или деталь;
- рабочие места оснащены специальными быстродействующими приспособлениями, прогрессивными инструментами и средствами для активного контроля качества изделий;
- рабочие специализируются на выполнении определенных операций и имеют высокий уровень производственной квалификации;
- применяются поточные методы организации производства и ручные работы в значительной степени механизированы и автоматизированы.

Расчет нормы времени в массовом производстве осуществляется на основе анализа и дифференциации производственного процесса.

Норма штучного времени определяется по уточненной формуле:

$$T_{шт} = (T_o + T_d) \cdot \left(1 + \frac{a_{орг} + a_{отл}}{100} \right) + T_o \frac{a_{плл}}{100}, \quad (5.9)$$

где

$T_{шт}$ - норма штучного времени;

T_o - основное (технологическое) время;

T_d - вспомогательное время;

$a_{орг}$ - процент от оперативного времени на организационное обслуживание рабочего места;

$a_{отл}$ - процент от оперативного времени на отдых и личные надобности;

$\Delta_{\text{тех}}$ - процент от основного времени на техническое обслуживание рабочего места.

В большинстве случаев в условиях массового и крупносерийного производства можно пользоваться упрощенной формулой расчета штучного времени:

$$T_{\text{шт}} = (T_o + T_s) \cdot \left(1 + \frac{K}{100}\right), \quad (5.10)$$

где

K - общий процент от оперативного времени на организационное и техническое обслуживание рабочего места и на отдых и личные надобности.

В серийном производстве, где технологический процесс разрабатывается с меньшей детализацией, в течение рабочей смены имеет место переналадка оборудования, а обработка одинаковых деталей периодически повторяется, норма времени определяется с учетом затрат подготовительно-заключительного времени:

$$T_{\text{шт.-к}} = T_{\text{шт}} + \frac{T_{\text{н-з}}}{n}, \quad (5.11)$$

где

$T_{\text{шт.-к}}$ - штучно-калькуляционное время;

$T_{\text{н-з}}$ - подготовительно-заключительное время;

n - размер партии обрабатываемых деталей.

В серийном производстве рассчитывается также и норма времени на партию деталей:

$$T_{\text{н-з}} = T_{\text{шт}} \times n + T_{\text{н-з}}, \quad (5.12)$$

Для мелкосерийного и единичного производства характерны выполнение разнообразных работ, наличие маршрутной технологии, преобладание универсального оборудования и т.п. Нормы времени на операцию устанавливаются на основе укрупненных нормативов и типовых норм, разработанных в полном соответствии с типовыми технологическими процессами изготовления наиболее характерных для данного производства изделий. В данном случае штучно-калькуляционное время определяется по следующей формуле:

$$T_{\text{шт.-к}} = T_{\text{осн}} + \sum T_{\text{д.оп}} + \frac{T_{\text{н-з}}}{n}, \quad (5.13)$$

где

$T_{уст}$ - время на установку и снятие детали;

$T_{к.шт}$ - неполное штучное время.

В состав неполного штучного времени на обработку одной поверхности входит вспомогательное время, связанное с переходом, а также время на обслуживание рабочего места, на отдых и личные надобности.

При расчете норм времени применяемые общемашиностроительные нормативы должны соответствовать тому типу производства, в условиях которого выполняется нормируемая работа. Значения отдельных слагаемых нормы времени можно выбрать по нормативам соответствующих справочников [103].

Помимо рассмотренных аналитических и "опытных" методов разработки норм и нормативов, при нормировании труда рабочих и специалистов могут быть использованы микроэлементные или дифференцированные, укрупненные или сравнительные, прямые или косвенные и другие известные методы. Нормы затрат труда, установленные на основе применения того или иного метода, имеют обычно соответствующее название: аналитические, технические, опытные, типовые, микроэлементные и т.д.

Система микроэлементных нормативов, представляющая собой исходную базу нормативного аналитического метода, его особую разновидность, занимает достойное место в совершенствовании методов нормирования труда. В основе микроэлементного нормирования труда лежит точка зрения о том, что все самые сложные и разнообразные производственные процессы состоят из различных сочетаний простых технологических и трудовых элементов.

Основоположником метода микроэлементного нормирования труда в нашей стране явился профессор В.М. Иоффе [49], создавший в 1930 г. новый метод установления норм на ручные приемы с помощью системы микроэлементных нормативов, имеющих стандарты длительности трудовых движений двух первичных элементов: взять (взяться) и переместить (вставить, вынуть, сдвинуть). В данной системе микроэлементов (таблица 5.1) предусматривается, что решительные движения выполняются бесконтрольно, не требуют внимания или аккуратности, производятся без замедления. Всякий приоровительный элемент состоит из решительного движения и требует при его завершении нескольких приоровительных движений, корректирующих правильность выполнения основного элемента. Так, например, приоровительный элемент "взять" включает решительное движение "протянуть руку" и приоровительное "взяться", которое замедляется настолько, чтобы перемещаемая рука могла попасть в требуемое положение.

Таблица 5.1

Микроэлементные нормативы трудовых движений В.М. Иоффе (в тысячных долях минуты)

Движение	Расстояние <i>e</i> , мм	Характер выполнения		
		Множественные	Легкие	Напряженные
1. Незначительное движение пальцев или кисти руки	до 125	2,5	3,5	5
2. Движение руки	125-250	3,5	5	7
	250-500	5	7	10
	500-1000	7	10	15
3. Поворот корпуса	-	-	10	15
4. Нагибание корпуса	-	-	15	20
5. Глубокое приседание	-	-	20	30
6. Один шаг	600	-	10	10

Приноровительные элементы в процессе труда выполняются как замедленными движениями, так и решительными, с последующей их корректировкой. В общем виде каждый приноровительный элемент состоит из одного решительного и нескольких приноровительных движений:

$$P = F + \Gamma^1 \text{ мин.}, \quad (5.14)$$

где

P - продолжительность приноровительного трудового движения;

F - длительность решительного движения;

Γ^1 - прибавка на приноровительность.

Продолжительность решительных действий в основном определяется расстоянием перемещения рук рабочего и темпом выполнения работы. Нормативы прибавок на приноровительность выполнения элемента "взять" составляют при удобной хватке 0,005 мин, неудобной - 0,010 мин, очень неудобной - 0,015 мин. В.М. Иоффе разработал также микроэлементные нормативы на простейшие умственные приемы. Одно расчетное действие в уме с однозначными числами оценивается нормативом, равным 0,01 мин, один взгляд на предмет в поле зрения - 0,005 мин. Продолжительность таких расчетно-аналитических действий, как отсчет по шкале, изменяется в зависимости от требуемой точности в пределах от 0,01 до 0,03 мин.

В зарубежной практике нормирования труда используются несколько различных систем микроэлементных нормативов, наибольшую известность из которых получила система определения метода и продолжительности работы - МТМ. В данной системе имеется девятнадцать основных микроэлементов: восемь из них характеризуют движения рук, девять - ног, два - глаз. Микроэлементные нормативы на отдельные движения учитывают ряд таких переменных факторов, как расстояние и траектория перемещения, расположение

и размеры предмета, способ сочетания микроэлемента с другими микроэлементами (табл. 5.2).

Таблица 5.2

Микроэлементные нормативы системы МТМ

Длина траектории движения, дюймы	Нормативы времени, ТМВ				Рука в движении		Вид и описание движения
	A	B	C или D	E	A	B	
1	2,5	2,5	3,6	2,4	2,3	2,3	A - протянуть руку к предмету, находящемуся в определенном месте, к предмету в другой руке или к предмету, на котором лежит другая рука.
2	4,0	4,0	5,9	3,8	3,5	2,	
3	5,3	5,3	7,3	5,3	4,5	3,6	B - протянуть руку к единичному предмету, положение которого от операции к операции может изменяться незначительно.
4	6,1	6,4	8,4	6,8	6,8	4,3	
5	6,5	7,8	10,1	7,4	7,4	5,0	
6	7,0	8,6		8,0	8,0	5,7	
7	7,4	9,3	10,8	8,7	6,1	6,5	C - протянуть руку к предмету, смешанному с рядом других предметов, при этом необходимы элементы "искать" и "выбирать".
8	7,9	10,1	11,5	9,3	6,5	7,2	
9	8,3	10,8	12,2	9,9	6,9	7,9	
10	8,7	11,5	12,9	10,5	7,3	8,6	
12	9,6	12,9	14,2	11,8	8,1	10,1	

14	1 0,5	1 4,4	15, 6	1 3,0	8 ,9	1 1,5	<i>D</i> - протянуть руку к очень мелкому предмету, который нужно аккуратно взять.
16	1	1	17, 0	1 4,2	9 ,7	1 2,9	
18	1 1,4	1 5,8	17, 0	1 4,2	9 ,7	1 2,9	
20	1 2,3	1 7,2	18, 4	1 5,5	1 0,5	1 4,4	
	1 3,1	1 8,6	19, 8	1 6,7	1 1,3	1 5,8	
22	1 4,0	2 0,1	21, 2	1 8,0	1 2,1	1 7,3	<i>E</i> - протянуть руку не к определенной точке, а для удержания тела в равновесии, или для того, чтобы убрать руку.
24	1	2	22, 5	1 9,2	1 2,9	1 8,8	
26	1 4,9	2 1,5	22, 5	1 9,2	1 2,9	1 8,8	
28	1 5,8	2 2,9	23, 9	2 0,4	1 3,7	2 0,2	
30	1 6,7	2 4,4	25, 3	2 1,7	1 4,5	2 1,7	
	1 7,5	2 5,8	26, 7	2 2,9	1 5,3	2 3,2	

За единицу времени в системе "МТМ" принята одна стотысячная часть часа, именуемая "ТМV". Одна ТМV равна 0,36 сек., 0,0006 мин. или 0,00001 ч.

В отечественной базовой системе микроэлементных нормативов времени БСМ, созданной сотрудниками Научно-исследовательского института труда в 1981 г., также имеется девятнадцать основных трудовых элементов, на каждый из которых с учетом производственных факторов обоснованы нормативы затрат времени. Отечественная базовая система микроэлементных нормативов времени предназначена как для нормирования труда в массовом и крупносерийном производстве, так и для разработки отраслевых и межотраслевых нормативов времени на трудовые приемы и их комплексы [8].

В современном менеджменте наиболее простой и удобной для практического применения считается модульная система нормативов времени (МОДАПТС), состоящая из пяти основных модулей трудовых движений. Каждый модуль в возрастающем порядке определяет величину затрат времени и усилий человека при выполнении движений пальцев, кисти руки, предплечья, плеча и туловища. В табл. 5.3 представлена модульная система микроэлементных нормативов, содержащая все простые элементы и являющаяся наиболее доступной для практического применения на отечественных предприятиях.

В системе МОДАПТС продолжительность выполнения трудовых движений выражена в специальных единицах времени - так называемых модулях или модах, 1 мод равен одной седьмой секунды (1 мод = 0,129 сек.).

Таблица 5.3

Модульная система микроэлементов "МОДАПТС"

Номер	Шифр	Наименование микроэлемента	Продолжительность	
			Моды	Секунды
1	P1	Движение пальцев	1	0,13
2	P2	Движение пальцев и кисти	2	0,26
3	P3	Движение с участием предплечья	3	0,39
4	P4	Движение с участием плеча	4	0,52
5	P5	Движение рук с полным размахом	5	0,65
6	B0	Взять (контроль движения незначителен)	0	0,00
7	B1	Взять (требуется контроль движения зрением)	1	0,13
8	B3	Взять (движения с большой степенью контроля)	3	0,39
9	П0	Поместить (контроль движения незначителен)	0	0,00
10	П2	Поместить (требуется контроль движения зрением)	2	0,26
11	П5	Поместить (движения с большой степенью контроля)	5	0,65
12	У1	Усилие (масса предмета 3,6 - 5,4 кг)	1	0,13
13	Г2	Движение глаз	2	0,26
14	Д3	Подумать и принять простое решение	3	0,39
15	Нж4	Нажать со значительным усилием	4	0,52
16	Ш5	Шаг	5	0,65
17	К17	Движение корпуса: наклониться и выпрямиться	17	2,20
18	С30	Сесть и встать	30	3,90
19	B2	Перехват	2	0,26
20	Н3	Нажать носком ноги на педаль	3	0,39
21	Вр4	Вращать рукоятку (на один оборот)	4	0,52

Таким образом, в отличие от других систем микроэлементных нормативов, модульная система имеет только 21 микроэлемент, на основе которых может быть спроектирован любой трудовой процесс. За один мод принята средняя продолжительность движения пальцев руки при хорошо освоенной работе. Каждое последующее движение руки оценено количеством модулей от 1 до 5. Нормы, рассчитанные в данной системе, являются менее

жесткими и напряженными, чем в системе МТМ и БСМ. Преимущества модульной системы - быстрота расчетов, достаточная точность и удобство применения.

На основные модули или комплексы трудовых движений автором впервые еще в 1980 г была разработана Единая система микроэлементов (ЕСМ), включающая не только нормативы затрат времени, но и скорости трудовых движений, темпа работы и интенсивности труда (таблица 5.4). В данной таблице представлены микроэлементные нормативы на выполнение "решительных" трудовых движений - "протянуть руку" к предмету.

Таблица 5.4

Стандарты единой системы микроэлементов (ЕСМ) на трудовые движения М.И. Бухалкова

<i>Наименование трудовых движений</i>	<i>Траектория движения, мм</i>	<i>Время, сек.</i>	<i>Скорость движения, м/сек.</i>	<i>Темп движения, дв./мин.</i>	<i>Допустимые затраты энергии, ккал/мин.</i>
1. Движение пальцев и кисти руки	100	0,22	0,46	275	0,015
	150	0,29	0,52	210	0,020
	200	0,34	0,59	175	0,024
2. Движение руки в локтевом суставе	250	0,38	0,65	155	0,027
	300	0,42	0,71	140	0,030
	350	0,46	0,76	130	0,033
	400	0,5	0,81	120	0,034
3. Движение руки в плечевом суставе	450	0,52	0,86	115	0,036
	500	0,55	0,91	110	0,039
	600	0,61	0,99	100	0,043
	700	0,66	1,05	90	0,046
4. Комплексные движения рук, ног и корпуса	800	0,72	1,11	80	0,051
	900	0,78	1,15	75	0,055
	1000	0,85	1,18	70	0,060

	1200	1,00	1,20	60	0,070
--	------	------	------	----	-------

Существующие в отечественной и зарубежной науке системы микроэлементных нормативов могут служить научной базой для проектирования и нормирования самых сложных ручных и машинно-ручных рабочих операций и производственных процессов.

Таким образом, передовой зарубежный и собственный опыт могут стать основой стратегии совершенствования рабочих стадий разнообразных бизнес-процессов, осуществляемых на всех российских предприятиях (как малых, так и крупных). Развитие данной стратегии будет способствовать реорганизации производства и выходу на мировой рынок конкурентоспособной продукции отечественных предприятий.

Основными недостатками всех систем микроэлементных нормативов, сдерживающими широкое распространение методов микроэлементного нормирования труда на отечественных предприятиях, являются высокая сложность и трудоемкость, расчетов норм времени, неразработанность методики использования микроэлементов и необоснованность самих систем нормативов времени, что не может не сказываться на точности устанавливаемых с их помощью норм труда. Однако перечисленные недостатки микроэлементного нормирования имеют, на наш взгляд, прямое отношение в целом лишь к методике расчета норм, а не к самим системам микроэлементов.

Основой совершенствования всех аналитических методов нормирования труда на производстве, в том числе и микроэлементного, должно стать научное проектирование трудовых и технологических процессов. В этом случае применяемые методы нормирования будут обеспечивать установление необходимых затрат рабочего времени на выполнение трудовых процессов в полном соответствии с их содержанием и способствовать повышению уровня обоснованности действующих норм труда на предприятиях.

5.4. Организация и обслуживание рабочих мест

Любой производственный процесс протекает в пространстве и времени. Именно поэтому основой организации производства является рациональная совокупность рабочих мест и технологических процессов, выполняемых различными работниками, которые должны быть согласованы, скоординированы и увязаны с основными задачами предприятия. Следовательно, изучение, организация и обслуживание рабочих мест должны стать обязательной подсистемой всей программы управления персоналом на предприятии.

Анализ организации рабочих мест тесно связан с разработкой системы управления персоналом, которая включает следующие основные направления [46, с. 39]:

1) подготовка описания рабочего места, включая содержание рабочего процесса, обязанности работника и степень его ответственности, сведения об условиях труда;

2) спецификация рабочего процесса, содержащая должностные требования, личностные характеристики работника, необходимые для выполнения данного процесса;

3) проект рабочего места, предусматривающий улучшение структуры его элементов, уточнение обязанностей и задач, связанных с данной работой;

4) подбор и прием на работу сотрудников, обеспечивающих максимальную трудовую отдачу при комфортных условиях труда;

5) оценка результативности труда, основанная на сравнении фактической и плановой производительности и способствующая установлению приемлемого, этичного уровня производительности для конкретного рабочего места;

6) подготовка кадров и совершенствование их квалификации, установление профессиональных умений и производственных навыков, необходимых для выполнения данного процесса;

7) планирование карьеры и продвижение по службе, перемещение работников с одной должности на другую, совмещение операций и функций;

8) оплата труда, напрямую связанная с навыками, условиями работы, риском для здоровья, соответствующая требованиям работников;

9) безопасность труда, расположение рабочих мест, соблюдение определенных стандартов и других условий.

В системе организации труда и производства на предприятиях важнейшим звеном является рабочее место, которое объединяет в первичную производственную систему все основные элементы любого процесса труда: рабочую силу, предмет труда и средства производства. На каждом рабочем месте осуществляется трудовая деятельность человека, производятся необходимые работы и услуги. С рабочим местом как исходным центром организации и управления производством связано осуществление многих функций современного менеджмента и прежде всего таких, как проектирование и аттестация, разработка технологии и оснастки, организация трудовых и технологических процессов, планирование численности персонала и его использование, оперативное планирование и текущее регулирование и др. Именно поэтому правильная организация и обслуживание рабочего места относятся к числу важнейших организационно-экономических задач на всех предприятиях.

Рабочее место представляет собой зону трудовой деятельности человека или часть производственной площади (пространства), оснащенную необходимым оборудованием, приспособлениями, инструментами и материалами для выполнения предусмотренных технологией работ или операций. Все рабочие места должны быть связаны между собой действующими на предприятии едиными технологическими или производственными процессами. Необходимое для осуществления того или иного трудового или технологического процессов количество рабочих мест зависит от содержания и объема

выполняемых работ, уровня квалификации и способностей исполнителя, применяемых форм разделения и кооперации труда и т.д.

Таким образом, рабочее место - это основа, первичное звено всего производства, это - зона приложения труда работников, оснащенная и оборудованная для выполнения всех трудовых функций или должностных обязанностей. Рабочее место - это и токарный станок, за которым работает токарь, это и канцелярский стол, за которым работает руководитель или специалист. Всякое рабочее место - это не только зона для осуществления технологических операций, но и сфера социально-экономической деятельности, где проходит значительная часть жизни людей. На рабочем месте проявляются многие их способности, приобретаются профессиональные навыки, формируются черты характера человека.

В зависимости от принятых форм организации труда и количества исполнителей рабочие места бывают индивидуальные и коллективные или групповые. На первом занят один работник, на втором - группа исполнителей, выполняющих одну работу или операцию. Рабочие места также подразделяются по таким признакам, как профессия исполнителей - станочное, слесарное, тип производства - единичное, серийное, массовое, вид производственных процессов - основное, вспомогательное, степень специализации - универсальное, специальное, уровень механизации - автоматизированное, механизированное, ручное, количество технологического оборудования - одностаночное, многостаночное, место нахождения - в помещении, на открытом воздухе, под землей, условия работы - нормальные, неблагоприятные и др.

Каждое рабочее место должно быть оснащено полным комплектом необходимого основного и вспомогательного оборудования, режущего и мерительного инструмента, приспособлениями и материалами. К основному оборудованию относятся станки, машины и механизмы, с помощью которых обеспечивается механическое воздействие на предмет труда, к вспомогательному - различные устройства и приборы, предназначенные для осуществления основных технологических процессов. Технологическая оснастка включает разнообразный инструмент и приспособления для закрепления и обработки деталей. К организационной оснастке относятся все средства для размещения и хранения заготовок, инструментов, изделий, технической документации и др.

Производственное пространство, занимаемое рабочим местом, включает рабочую и вспомогательную зоны. Рабочая зона - это часть производственного трехмерного пространства (длина L , ширина B , высота H), ограниченного крайними точками досягаемости рук и ног работника. Основное положение исполнителя может смещаться в процессе работы на несколько метров от условного центра рабочего места, что требует соответствующего расширения рабочей зоны. Здесь располагаются все орудия труда, постоянно используемые работником в процессе его производственной деятельности. На вспомогательной площади располагаются все остальные предметы оснащения рабочего места и производственные запасы материала и заготовок, а также незавершенного производства деталей и готовой продукции.

Рациональная организация каждого рабочего места предусматривает его соответствующее проектирование, планировку и обслуживание. Проектирование

заключается в разработке организационно-технической документации, содержащей обоснование и расчет основных характеристик рабочего места, схему расположения в пространстве основных элементов процесса труда, карту организации трудового процесса. Все проектные решения должны предусматривать создание на рабочем месте благоприятных организационно-технических, санитарно-гигиенических, психофизиологических и других условий труда, способствующих достижению максимальной работоспособности человека, безопасности работы, снижению утомляемости и увеличению продуктивности труда всех работников.

Основными этапами проектирования рабочего места предусматривается проведение следующих работ:

- сбора и изучения исходных данных, характеризующих специализацию рабочего места, его производственную программу, параметры предметов труда, содержание и технологию выполняемой работы;
- подбора и обоснования потребности вспомогательного оборудования;
- обоснования и расчета необходимой технологической оснастки;
- выбора необходимой организационной оснастки для каждого рабочего места;
- определения и подбора требуемого количества персонала на проектируемом рабочем месте;
- планировки и расположения всех ресурсов на рабочем месте;
- художественно - цветового оформления рабочего места с учетом требований технической эстетики и культуры производства;
- оформления организационного проекта.

Важным этапом проектирования рабочего места является его планировка. Различают общую планировку, предусматривающую его схематическое размещение в проектируемом подразделении предприятия, а также частную, которая заключается в разработке схемы рационального размещения всех элементов на конкретном рабочем месте. Схемы планировок рабочего места обычно составляются в масштабе 1:100 или 1:200. Планировка рабочего места производится в определенной последовательности:

- уточняются параметры производственного пространства в котором предполагается разместить, проектируемое рабочее место (размер и конфигурация площади, наличие колонн и проездов);
- на схему наносятся условные изображения основного оборудования с учетом его размеров и требуемых расстояний;

- исходя из конструкции оборудования и прилагаемых усилий выбирается основная рабочая поза исполнителя;

- анализируется содержание труда с учетом взаимодействия основных факторов, продолжительности и частоты повторения отдельных работ;

- проводится планировка рабочей зоны, уточняется схема расположения оборудования, рабочего-исполнителя и предметов труда;

- выполняется схема расположения вспомогательного оборудования и организационной оснастки;

- анализируются маршруты движения предметов труда и перемещения рабочего в процессе выполнения работы;

- рассчитывается необходимая производственная площадь для организации рабочего места;

- уточняется привязка всех элементов рабочего места и корректируются принятые проектные решения.

В современном производстве организация и обслуживание рабочих мест должны соответствовать всему комплексу технических, организационных, экономических и личных требований персонала. Прежде всего это касается нормализации условий труда, безопасности работы и сохранения здоровья работников. Именно поэтому все действующие рабочие места подлежат аттестации на их соответствие существующим требованиям к технико-технологическому, организационно-экономическому и социально-трудовому уровню.

По каждому из означенных уровней анализируются несколько основных показателей, например производительность оборудования, трудоемкость работы, интенсивность труда и т.д. На основании проводимого сопоставления фактических показателей с их типовыми или эталонными значениями может быть установлена одна из трех оценок: 1,0 - соответствует нормативному уровню, 0,5 - не соответствует, но может быть доведена до требуемого уровня, 0 - не соответствует и подлежит ликвидации.

Каждое рабочее место считается аттестованным при выполнении следующих условий:

- полностью отсутствуют оценки с нулевым значением;

- в каждой группе факторов не должно быть больше одной оценки со значением 0,5;

- средний коэффициент в каждой из комплексных групп не должен быть ниже значения 0,9.

Общая (интегральная) оценка состояния рабочего места определяется как средне-арифметическое значение трех групповых факторов по следующей формуле:

$$K_{об} = \frac{K_1 + K_2 + K_3}{3}, \quad (5.15)$$

где

$K_{об}$ - общий (итоговый) коэффициент аттестации рабочего места;

K_1, K_2, K_3 - средние аттестационные коэффициенты по каждой группе факторов.

Аттестация рабочих мест является важной составной частью программы совершенствования организации и управления трудом на каждом предприятии. В результате анализ конкретного рабочего места должны быть даны ответы на следующие вопросы:

- какие работы и функции выполняются на данном рабочем месте;
- какие средства труда и производства необходимы на существующем рабочем месте;
- сколько работников и каких категорий требуется на действующем рабочем месте;
- как должно быть организовано рабочее место, чтобы обеспечить наиболее благоприятные условия работы;
- какой режим работы может быть выбран на данном рабочем месте - свободный или регламентированный;
- какими личностными характеристиками должен обладать данный работник;
- какая информация о данном рабочем месте может быть использована для оперативного управления производством?

Многие из представленных вопросов имеют прямое отношение к совершенствованию организации труда и могут быть использованы при улучшении организации производства на отечественных предприятиях.

5.5. Нормализация условий и интенсивности труда

В условиях перехода от плановой экономики к рыночной производство и предпринимательство служат основой насыщения отечественного рынка товарами. Рыночная экономика, в отличие от плановой, базируется на рациональном использовании ограниченных ресурсов в процессе производства товаров и услуг в соответствии с законами спроса и предложения. Важнейшим элементом производственных ресурсов служит труд, в процессе осуществления которого участвуют работники многих категорий, персонал предприятия. Высокая работоспособность человека и результаты его труда определяются множеством взаимосвязанных факторов, среди которых одно из первых

мест занимают условия труда, его тяжесть и интенсивность, характеризующие, в конечном счете, затраты и результаты труда. Именно поэтому рациональное использование труда, управление персоналом должны предусматривать создание на всех предприятиях с различными формами собственности, в каждом трудовом процессе соответствующих условий для оптимального расходования рабочей силы, т.е. умственных, физических и предпринимательских способностей работников.

В экономической литературе до сих пор не существует общепризнанного научного понятия "условия труда" применительно к рыночным отношениям. В большинстве отечественных учебников под условиями труда понимается, как предусматривает действующий стандарт, совокупность факторов производственной среды, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье человека. С научных позиций наиболее полное определение условий труда было дано в работах известного российского ученого в области организации труда, профессора Г.Н. Черкасова, который предложил "под условиями труда понимать совокупность факторов, определяющих возможности производительного приложения сил работников, т.е. степень социально-экономической рациональности затрат жизненных сил для достижения производственных целей" [126, с. 180].

В современной рыночной экономике, по нашему мнению, под условиями труда необходимо понимать систему взаимодействующих в трудовом процессе производственных факторов, обеспечивающих наиболее рациональное использование умственных и физических способностей людей при сохранении их высокой работоспособности в течение длительного периода работы. Иными словами, категорию "условия труда" можно охарактеризовать лишь совокупным воздействием на человека внешних и внутренних производственных факторов, определяющих уровень производительных затрат труда и непроизводительного потребления рабочей силы в процессе труда и производства.

Производительные затраты труда, расходование рабочей силы в единицу времени определяют уровень интенсивности труда. Непроизводительные затраты рабочей силы, расходуемые на преодоление неблагоприятных условий внешней среды, характеризуют степень тяжести труда. Сказанное означает, что условия труда формируются под совокупным воздействием как внутренних факторов процесса труда, так и внешних факторов окружающей среды. Внутренние трудовые факторы определяют интенсивность труда, внешние производственные факторы - тяжесть труда. При нормальных условиях труда используются только производительные затраты рабочей силы, в случае отклонения от нормальных условий труда возникают ее дополнительные, непроизводительные затраты.

Таким образом, теоретически становится очевидной необходимость сокращения непроизводительных трудовых затрат за счет создания нормальных условий труда. Практическая возможность решения данной задачи предусматривает оптимизацию основных показателей условий труда на конкретном рабочем месте. В связи со сказанным рассмотрим общую характеристику условий труда.

Совокупность основных групп факторов, характеризующих условия труда на рабочем месте, может быть классифицирована по различным признакам: содержанию факторов,

месту их возникновения, функциональному состоянию организма человека, уровню интенсивности труда, классу тяжести труда, критерию работоспособности человека и др. Рассмотренные факторы могут служить основой для экономической оценки и оптимизации условий труда на производстве, уровня его тяжести и степени интенсивности.

Количественная оценка уровня тяжести труда на рабочем месте может быть осуществлена по критерию работоспособности человека. Тяжесть труда является комплексной, интегральной характеристикой трудовой деятельности человека, которая определяется по степени совокупного воздействия производственных условий труда на функциональное состояние организма человека, его работоспособность, здоровье, процесс воспроизводства рабочей силы и эффективность труда [48].

В соответствии с принятой в промышленности классификацией степени тяжести труда на рабочем месте все условия выполнения производственных работ подразделяются на следующие шесть категорий [54].

1. Комфортные условия труда, обеспечивающие оптимальные физиологические, умственные и нервно-эмоциональные нагрузки, оказывающие тренирующее воздействие на организм человека и способствующие улучшению здоровья, достижению высокой работоспособности и производительности труда.

2. Нормальные (нормативные) условия труда, которые находятся в пределах требований действующих санитарных норм, стандартов безопасности труда и физиологических нормативов и не оказывают влияния на снижение трудоспособности человека и не вызывают отклонения в состоянии его здоровья в течение всего трудового периода жизни.

3. Неблагоприятные условия труда, вызывающие повышенные мышечные, психические и нервно-эмоциональные нагрузки, ухудшение показателей физиологических функций человека и снижение к концу работы производственных показателей.

4. Вредные условия труда, приводящие к нарушению динамического рабочего стереотипа, значительному снижению работоспособности и повышению заболеваемости работающих.

5. Экстремальные условия труда, при которых в конце рабочей смены у практически здоровых людей могут формироваться реакции, характерные для патологического функционального состояния организма.

6. Недопустимые условия труда, работа в которых приводит к быстрому развитию патологических явлений и тяжелым нарушениям здоровья человека.

По рекомендациям Научно-исследовательского института труда первая и вторая категории тяжести отнесены к нормальным условиям труда, третья - к допустимым, четвертая - к недопустимым и требующим рационализации, пятая и шестая - к недопустимым и подлежащим ликвидации. Некоторые показатели тяжести труда имеют, например, следующие значения: температура воздуха на рабочем месте в теплый период

года при первой категории - от 18 до 20 °С, второй - от 21 до 22 °С, третьей - от 23 до 26 °С, общая физическая динамическая нагрузка за смену соответственно до 42000, 83000, 125000 кгм. Данные показатели могут служить также основой для оценки степени интенсивности труда рабочих [65].

Комплексным показателем, характеризующим влияние внутренних факторов условий труда на уровень производительных затрат рабочей силы в трудовом процессе, является интенсивность труда, которая определяет величину трудовых затрат, расходуемых на производство продукции и услуг, в единицу рабочего времени. Интенсивность труда, как известно, взаимосвязана с его производительностью. Характеристикой данных показателей служат затраты труда: повышение производительности труда означает уменьшение трудовых затрат на единицу продукции, а повышение интенсивности - увеличение затрат труда в единицу времени. С повышением интенсивности труда на производстве до нормального уровня, как правило, увеличивается и его производительность.

Следовательно, в рыночной экономике критерием нормальной интенсивности труда с экономических позиций может служить максимально возможная производительность труда при данных производственных условиях и ограничениях, обеспечивающих сохранение высокой работоспособности человека в течение длительного периода работы. Такой критерий будет соответствовать не только нормальным условиям труда, но и ограниченным ресурсам производства, и, в первую очередь, человеческому фактору, способствовать оптимальному использованию умственных и физических способностей человека, затрат его рабочей силы в допустимых пределах в процессе производительного труда.

В общем виде интенсивность труда можно представить отношением его производительных затрат в процессе труда к продолжительности рабочего времени в виде следующей формулы:

$$I_{\text{т}} = \frac{Z_{\text{т}}}{P_{\text{р}}}, \quad (5.16)$$

где

$I_{\text{т}}$ - интенсивность труда;

$Z_{\text{т}}$ - количество затраченного труда;

$P_{\text{р}}$ - рабочее время.

Для измерения количества производительно затраченного труда могут быть использованы разнообразные показатели: собственно затраты труда или рабочего времени, количество выпущенной продукции, расходование рабочей силы, человеческой энергии,

увеличение количества обслуживаемых станков, расширение арены труда, уплотнение рабочего времени, степень напряженности рабочей силы, регулярность труда, его однообразие, непрерывность, затраты мускулов, нервов, мозга, рук и т.д. Некоторые из перечисленных показателей можно применять для характеристики трудовых затрат с экономических позиций, другие - с организационных, третьи - с физиологических. В каждом конкретном случае должен быть выбран наиболее объективный показатель затрат труда.

При оценке интенсивности труда наибольшую научную и практическую сложность представляет собой задача количественного выражения абсолютных затрат труда в единицу рабочего времени при выполнении разнообразных трудовых, технологических и производственных процессов. Во-первых, до сих пор не разработан единый показатель для измерения величины производительных затрат труда при выполнении различных работ. Во-вторых, отсутствует единый методологический подход к самой оценке уровня интенсивности труда. Многие исследователи придерживаются той точки зрения, что чем больше расход труда, рабочей силы, энергии в единицу времени, тем при прочих равных условиях выше интенсивность труда. Однако, по мнению В.Г. Макушина, высокий уровень работоспособности и соответственно интенсивности труда сопровождается наименьшими затратами энергии человека в единицу времени [63]. Подобный подход к измерению интенсивности труда усложняет научное и практическое решение этой проблемы, означает невозможность оценки и нормализации интенсивности труда на производстве, что не соответствует современным требованиям рыночной экономики.

Выполненные в Самарском государственном техническом университете по заказу Волжского автомобильного завода научные исследования подтверждают возможность практической оценки уровня интенсивности труда рабочих с помощью следующих экономических показателей [14]:

- коэффициентов использования рабочего времени, определяющих степень занятости и загрузки рабочего, уровень плотности, пористости рабочего времени, конденсации труда;
- нормативов темпа работы или скорости трудовых действий, характеризующих частоту физических или умственных приемов в единицу рабочего времени,
- показателей разового усилия или массы предметов труда, объемов динамической или статической работы, влияющих на уровень затрат рабочей силы, человеческой энергии при осуществлении трудовых приемов.

В зависимости от принятых исходных показателей учета производительных затрат труда в современном производстве могут применяться следующие экономические методы оценки интенсивности труда рабочих.

1. Метод определения коэффициента занятости в процессе производительного труда. В общем случае данный коэффициент относительной интенсивности труда можно рассчитать по следующей формуле:

$$K_1 = \frac{T_f}{T_n} \quad (5.17)$$

где

K_1 - коэффициент занятости рабочего;

T_f - фактические производительные затраты времени;

T_n - нормативная продолжительность времени работы.

С учетом принятого масштаба измерения затрат рабочего времени могут быть рассчитаны различные коэффициенты относительной интенсивности труда: активной занятости в оперативном времени, оперативной занятости в штучном времени, занятости в такте поточной линии, занятости в цикле многостаночного обслуживания, общей занятости (загрузки) в смену и др.

2. Метод расчета затрат труда в единицу рабочего времени, с помощью которого можно оценить уровень относительной интенсивности труда при выполнении разнообразных операций на основе отношения фактических затрат труда к необходимым или их обратной зависимости. С допустимой точностью расчетов за величину необходимых затрат труда могут быть взяты научно обоснованные нормы времени, выработки, обслуживания, численности, управляемости и др. Коэффициент интенсивности труда при использовании, например, нормы времени можно выразить следующим соотношением:

$$K_2 = \frac{B_n}{B_f} \quad (5.18)$$

где

B_n - необходимое рабочее время;

B_f - фактическое рабочее время.

3. Метод установления темпа или скорости трудовых действий, характеризующий уровень как абсолютной, так и относительной интенсивности труда при выполнении ручных операций. Коэффициент интенсивности труда определяется отношением фактических показателей темпа или скорости трудовых действий к нормативным или эталонным значениям:

$$K_3 = \frac{T_f}{T_n} \quad (5.19)$$

где

T_{Φ} - фактический темп работы;

$T_{н}$ - нормативный темп работы.

4. Метод определения объема выполненной механической работы, характеризующий уровень производительного расходования рабочей силы, человеческой энергии в единицу времени при осуществлении преимущественно физического труда. Объем фактически выполненной механической работы в единицу времени, определяющей уровень абсолютной интенсивности труда, может быть рассчитан по следующей формуле:

$$A_{\Phi} = \frac{PL}{t}, \quad (5.20)$$

где

A_{Φ} - фактический объем динамической работы, кг. м/мин;

P - разовое усилие или масса предметов, кг;

L - длина перемещения предметов или траектория трудовых действий, м;

t - время выполнения работы или трудовых приемов, мин.

Сравнивая фактические и нормативные (допустимые) показатели реализованной в процессе производительного труда динамической работы по следующей далее формуле, можно рассчитывать коэффициент относительной интенсивности труда:

$$K_{\text{отн}} = \frac{A_{\Phi}}{A_{н}}, \quad (5.21)$$

где

$A_{н}$ - нормативная величина динамической работы.

Нормативные показатели физической динамической нагрузки для здоровых мужчин полностью трудоспособного возраста (от 20 до 50 лет) установлены до 42000 кг. м за смену при нагрузке на плечевой пояс и до 83000 кг. м - на корпус. Для женщин и мужчин старше 50 лет допустимые нормативы внешней механической работы принимаются в размере от 35 до 50% представленных значений [54].

В настоящее время нормы допустимых нагрузок для женщин установлены в пределах 10 кг при подъеме и перемещении тяжестей до двух раз в час, а при постоянной работе с

грузом в течение рабочей смены - до 7 кг. Для женщин величина допустимой динамической работы, совершаемой в течение каждого рабочего часа смены, не должна превышать 1750 кг. м при перемещении груза по рабочей поверхности, а при подъеме груза с пола - 875 кг. м.

5. Метод расчета уровня расхода рабочей силы, человеческой энергии в процессе производительного труда, характеризующий величину энергозатрат человека в единицу рабочего времени. С помощью данного метода может быть рассчитана абсолютная интенсивность при выполнении физически тяжелых работ, учитывающая комплексное воздействие на ее уровень таких факторов, как масса предметов, трудовое усилие, темп труда, скорость трудовых движений, структура приемов, а также расход энергии на выполнение статической и нервно-умственной деятельности.

Общая величина расхода производительной энергии в процессе выполнения трудовых операций (в минуту) может быть рассчитана по следующей формуле:

$$Э_{\text{н}} = \frac{PV}{427} + П \times t_{\text{н}}. \quad (5.22)$$

где

$Э_{\text{н}}$ - общая величина энергозатрат в течение одной минуты, ккал/мин;

P - масса предметов, кг;

V - скорость трудовых действий, м/мин;

427 - коэффициент для перевода механической работы (кгм) в тепловую энергию (ккал);

$П$ - величина энергии, расходуемой на выполнение статической работы и нервно-умственную деятельность (0,5-1 ккал/мин);

$t_{\text{н}}$ - время машинно-автоматической работы, мин.

Расход человеческой энергии в час или смену может быть установлен путем умножения минутных затрат соответственно на 60 или 480 мин с учетом фактического времени работы или количества изготовленных деталей,

Коэффициент относительной интенсивности труда равен соотношению общих фактических затрат энергии в единицу времени и нормативных, рассчитываемых по следующей формуле:

$$K_1 = \frac{Э_{\text{ф}}}{Э_{\text{н}}}, \quad (5.23)$$

где

E_{ϕ} - фактическая величина энергозатрат;

$E_{н}$ - нормативная величина энергозатрат.

Нормативные значения абсолютных энергозатрат для здоровых мужчин полностью трудоспособного возраста составляют при общей нагрузке на мышцы корпуса соответственно до 4,2 ккал/мин, 250 ккал/час, 1600 ккал/смену, при региональной нагрузке на плечевой пояс соответственно до 2, 5, 150, 900. Для женщин и мужчин старше 50 лет допустимые нагрузки принимаются в пределах от 35 до 50% показателей для мужчин.

6. Метод интегральной оценки уровня интенсивности труда, в основе которого лежит учет экстенсивной и интенсивной характеристик процесса производительного труда, в соответствии с которым уровень интенсивности труда рассчитывается следующим образом:

$$K_{инт} = K_1 K_2 \quad (5.24)$$

где

K_1 - коэффициент экстенсивного использования рабочего времени, занятости работника;

K_2 - коэффициент интенсивного использования рабочей силы, затрат труда, расхода энергии человека.

В качестве показателя экстенсивного использования рабочего времени можно применять относительные коэффициенты занятости или загрузки рабочего, рассчитанные по формуле 5.17. Показатели интенсивного использования рабочей силы могут быть рассчитаны по формулам 5.18-5.23.

На основе расчетов соответствующих коэффициентов все рабочие места можно классифицировать по условиям труда и уровню интенсивности на три группы: пониженный - до 1,0, нормальный - 1,0, повышенный - свыше 1,0.

Нормальная работоспособность человека, как уже указывалось, определяется многими факторами, среди которых последнее место занимают оптимальные условия труда и степень его интенсивности.

Оптимизация условий труда есть функция взаимодействия множественной совокупности объективных и субъективных факторов, определяющих допустимые уровни тяжести и интенсивности труда и обеспечивающих сохранение длительной работоспособности и хорошего здоровья человека. Сказанное означает, что оптимальными можно считать такие условия труда, которые при соблюдении всех взаимодействующих в

трудовом процессе производственно-технических, организационно-технологических, социально-экономических, медико-биологических, санитарно-гигиенических, психофизиологических, эргономических, эстетических и иных ограничений способствуют достижению максимальной производительности труда, являющейся критерием нормальной интенсивности и допустимой тяжести труда.

С учетом существующих в процессе труда основных ограничений человеческих ресурсов и допустимых условий работы задача оптимизации производственных факторов заключается в определении их конкретных значений из множества допустимых при соответствии критерию максимальной производительности труда:

$$Y_n(X) < Y_{ф. доп.} (\phi = 1, 2, \dots, n). \quad (5.25)$$

где

$Y_{ф. доп.}$ - допустимые значения производственных факторов;

ϕ - число производственных факторов.

На практике задача оптимизации условий труда сводится к установлению фактических значений производственных факторов и их сравнению с допустимыми (нормативными) показателями. При этом фактические данные должны соответствовать или отклоняться в меньшую сторону от допустимых. Превышение фактическими показателями их нормативных значений, как следует из формулы 5.25, не допускается. Достичь этой цели можно путем соблюдения установленных значений нормативов условий труда, уменьшением физических усилий в трудовом процессе, снижением нервно-умственных нагрузок, сокращением расхода энергозатрат человека, чередованием труда и отдыха и др. Так, например, если часовые затраты человеческой энергии оказываются больше 250 ккал, то рабочему необходимо установить дополнительное время на отдых с таким расчетом, чтобы его общие энергозатраты не превышали норму за час или смену.

При оптимизации условий и интенсивности труда необходимо учитывать влияние на работоспособность человека не только объективных, но и субъективных факторов. В отличие от объективных показателей, подвергающихся точному или непосредственному измерению, субъективные данные об условиях труда можно получить по оценкам самих рабочих, результатам социологического опроса или медицинского обследования. Все показатели (как объективные, так и субъективные) должны учитываться при проектировании нормальных условий труда.

Создание оптимальных условий труда на производстве - проблема не только важная, но и весьма сложная, требующая значительных экономических затрат на приведение окружающей производственной среды в состояние нормы. При отсутствии нормальных условий труда на производстве предприятия и предприниматели вынуждены нести большие расходы на преодоление последствий неблагоприятного воздействия на организм работающего, снижения работоспособности, роста заболеваемости, текучести кадров и др.

Следовательно, в решении проблемы оптимизации условий труда и его интенсивности в рыночной экономике заинтересованы все стороны трудовых отношений.

Разработанные методы экономической оценки интенсивности труда рабочих, прошедшие апробацию на ОАО "АвтоВАЗ", могут быть широко использованы в условиях рыночной экономики для оптимизации уровня интенсивности труда и увеличения его производительности на всех предприятиях.

Контрольные вопросы к главе 5

1. *Что означает организация труда на действующих предприятиях? Какие факторы она объединяет в единую систему?*

2. *Какую организацию труда можно считать рациональной? Какие требования она предъявляет?*

3. *Какое значение в организации труда имеют нормы и нормативы? Каково отношение к нормам труда на предприятиях?*

4. *Что понимается под разделением труда? Какие виды деления труда вы знаете?*

5. *Что предусматривает функциональное разделение труда? Для каких категорий персонала оно является необходимыми?*

6. *Что предполагает профессиональное разделение труда? Какие профессии и специальности существуют?*

7. *Что означает технологическое разделение труда? Чем отличается предметное разделение от операционного?*

8. *Какими факторами устанавливаются границы оптимального деления труда? Чем определяются психофизиологические границы?*

9. *Что подразумевает совмещение профессий и функций на производстве? Когда оно применяется?*

10. *Что принято понимать под рабочим временем? Как оно подразделяется на производстве?*

11. *Какие виды затрат рабочего времени по отношению к персоналу выделяются на предприятии? Что входит в его состав?*

12. *Какие перерывы рабочего времени возникают на производстве? Как их можно сократить?*

13. *Какие методы для изучения затрат рабочего времени вы знаете? Чем отличается хронометраж от фотографии?*

14. Как оценивается использование рабочего времени? Какие показатели для этого существуют?

15. Как нормируется рабочее время на выполнение работ и операций? Какие методы нормирования применяются?

16. Что понимается под нормативным временем на американских фирмах? Какие условия необходимо соблюдать при его установлении?

17. В чем заключается сущность научного обоснования норм времени на отечественных предприятиях? Что означает оптимизация норм труда?

18. В чем сущность микроэлементного нормирования труда? Какие системы микроэлементных нормативов применяются у нас в стране и за рубежом?

19. Что представляется собой рабочее место? Какие требования к его организации следует соблюдать?

20. Что понимается под аттестацией рабочих мест? При каких условиях рабочее место считается аттестованным?

Глава 6. Система управления персоналом на предприятии

6.1. Организационная структура службы управления

На каждом предприятии управление персоналом осуществляется всеми звеньями управляющей системы путем целенаправленного и непрерывного воздействия на отдельных работников или целую управляемую систему. Любой работник выступает на производстве одновременно в роли объекта и субъекта управления. Между всеми работниками, руководителями, рабочими местами, производственными подразделениями в процессе выполнения работы возникает множество различных видов связей и взаимоотношений. Все существующие между персоналом связи обычно выражаются в виде конкретных и общих функций управления.

Система управления персоналом на предприятии должна быть хорошо приспособлена как к внешнему окружению, так и к своей собственной внутренней среде. Способность системы к реакции на окружение, определяемая как ее адаптация, должна учитываться при проектировании организационной структуры и осуществлении производственной, управленческой и иной деятельности. Всякая система управления персоналом имеет собственную шкалу показателей ее основной деятельности, например рациональное использование на предприятии имеющихся ограниченных материальных, людских и иных ресурсов. Для осуществления своей деятельности предприятие обеспечивает самоорганизацию, т.е. выделяет внутренние подразделения и службы в отдельные подсистемы. Элементы или части, составляющие систему, могут являться отдельными подсистемами, которые подразделяются на элементарные подсистемы.

В составе каждой системы или подсистемы можно выделить следующие взаимодействующие между собой факторы или элементы:

- люди, работники, принимающие участие в осуществлении основных задач организации;
- средства, предметы труда, имеющиеся в распоряжении данного предприятия;
- информация, коммуникации, устанавливающие связи между людьми и предметами их деятельности.

Состав выделяемых в управлении подсистем, количество их звеньев и порядок взаимодействия могут быть различными. Все элементы управления системы должны быть взаимосвязаны между собой и функционировать в соответствии с существующими принципами разделения и кооперации труда персонала, сложностью и объемом выпускаемой продукции, квалификацией и численностью работников, содержанием и трудоемкостью выполняемых работ. В управлении предприятием и организацией обычно выделяются такие линейные функции, как руководство всем производством, основными цехами и производственными участками. На каждом предприятии принято также выделять и различные функциональные службы: управление персоналом, маркетингом, проектированием, производством, финансами и т.п.

Функциональная характеристика управления является необходимой основой для определения его организационной структуры. Структура управления - это принятая форма разделения труда в системе управления персоналом, закрепляющая соответствующие управленческие функции за отдельными службами и работниками. Персонал управления включает работников, выполняющих определенные функции управления в своем подразделении в соответствии с должностными обязанностями. В должностной инструкции содержится конкретный перечень прав и обязанностей, требований к теоретическим знаниям, производственному опыту и профессиональной квалификации работника. В современном менеджменте принято выделять руководителей-менеджеров высшего, среднего и низового уровня управления, специалистов различных категорий и вспомогательный персонал. Группа работников управления образует соответствующий управленческий орган. Любой орган управления состоит из одной или нескольких первичных групп или звеньев. Первичная группа может быть управленческим подразделением, а иногда и органом управления. Органы управления различаются по их положению в структуре управления как вышестоящие, нижестоящие и равноправные. Совокупность всех функций и органов управления определяет организационную структуру системы управления персоналом и производством.

Организационная структура службы управления персоналом представляет собой упорядоченную совокупность кадровых органов, обеспечивающих управление деятельностью работников, их взаимодействие, соподчинение и взаимоотношения в процессе производства продукции и выполнения рыночных услуг. Все органы управления, включая службы персонала и отдельных работников, должны четко выполнять закрепленные за ними и строго регламентированные управленческие функции. Всякая

организационная структура, во-первых, включает количество и виды звеньев управления на каждом его уровне, во-вторых, устанавливает взаимное расположение, связи и подчиненность этих звеньев, в-третьих, определяет цели, задачи, права и обязанности каждого звена, перечень и объем выполняемых общих и специальных функций, в-четвертых, характеризует численность и профессионально-квалификационный состав персонала.

Таким образом, организационная структура управления представляет собой форму единичного разделения труда и его кооперацию в сфере управления персоналом, систему распределения работников управления по отдельным относительно устойчивым группам или отделам, между которыми осуществляются производственные, технологические, экономические, информационные и иные связи и отношения. Система управления персоналом на каждом предприятии непосредственно связана с его производственной структурой, ее состав и количество подразделений определяется теми социально-экономическими задачами, которые стоят перед производством в условиях рынка.

Основные связи и отношения между элементами структуры управления, между персоналом и руководителями служб могут быть двух типов: вертикальные - связи подчинения и руководства, горизонтальные - связи отношений и кооперации равноправных элементов. Вертикальные связи, в свою очередь, могут быть линейными и функциональными. Линейные связи предусматривают обязательное подчинение по всем вопросам управления, например директор - начальник цеха - мастер - рабочий, функциональные предполагают подчинение по определенной группе кадровых проблем, например, подбор, обучение, расстановка, оценка, мотивация и др.

Важной характеристикой основных связей является масштаб управляемости, диапазон и сфера руководства, определяемые количеством подчиненных работников или звеньев одному руководителю. Для установления масштаба горизонтальных связей используется показатель общего количества работников или звеньев, с которыми происходят необходимые контакты в процессе управления. Для построения структуры управления необходимо знать все функции соответствующей управленческой системы. При этом важно не допустить, чтобы решение одних и тех же вопросов оказалось в ведении разных органов, а также чтобы какая-то одна функция не вышла из круга обязанностей соответствующей сферы управления. В связи с тем, что набор и содержание функций управления непрерывно изменяются, существующая структура управления должна постоянно совершенствоваться, быстро приспосабливаться к выполнению новых рыночных задач.

Многообразие существующих функций и задач в системе управления персоналом можно представить на основе перечня должностных обязанностей заместителя директора предприятия по управлению персоналом, функциональные и должностные обязанности которого предусматривают выполнение широкого перечня научной, методической и практической кадровой деятельности в организации [50, с.52].

Согласно означенному перечню заместитель директора предприятия по управлению персоналом выполняет следующие обязанности.

1. Организует управление формированием, использованием и развитием персонала предприятия на основе максимальной реализации трудового потенциала каждого работника.

2. Возглавляет работу по формированию кадровой политики, определению ее основных направлений в соответствии со стратегией развития предприятия и мерами по ее реализации.

3. Принимает участие в разработке бизнес-планов предприятия в части обеспечения его трудовыми ресурсами.

4. Организует проведение исследований, разработку и реализацию комплекса планов и программ по работе с персоналом с целью привлечения и закрепления на предприятии работников требуемых специальностей и квалификации на основе применения научных методов прогнозирования и планирования потребности в кадрах, с учетом обеспечения сбалансированности развития производственной и социальной сферы, рационального использования кадрового потенциала с учетом перспектив его развития и расширения самостоятельности в новых экономических условиях.

5. Проводит работу по формированию и подготовке резерва кадров для выдвижения на руководящие должности на основе политики планирования карьеры, создания системы непрерывной подготовки персонала.

6. Организует и координирует разработку комплекса мер по повышению трудовой мотивации работников всех категорий на основе реализации гибкой политики материального стимулирования, улучшения условий труда, повышения его содержательности и престижности, рационализации структур и штатов, укрепления дисциплины труда.

7. Определяет направления работы по управлению социальными процессами на предприятии, созданию благоприятного социально-психологического климата в коллективе, стимулированию и развитию форм участия работников в управлении производством, созданию социальных гарантий, условий для утверждения здорового образа жизни, повышению содержательности использования свободного времени трудящихся в целях повышения их трудовой отдачи.

8. Обеспечивает организацию и координацию проведения исследований по созданию нормативно-методической базы управления персоналом, изучению и обобщению передового опыта в области нормирования и организации труда, оценки персонала, профессионального отбора и профессиональной ориентации, внедрение методических и нормативных разработок в практику.

9. Контролирует соблюдение норм трудового законодательства в работе с персоналом.

10. Консультирует вышестоящее руководство, а также руководителей подразделений по всем вопросам, связанным с персоналом.

11. Обеспечивает периодическую подготовку и своевременное предоставление аналитических материалов по социальным и кадровым вопросам на предприятии, составление прогнозов развития персонала, выявление возникающих проблем и подготовку возможных вариантов их решения.

12. Обеспечивает постоянное совершенствование процессов управления персоналом предприятия на основе внедрения социально-экономических и социально-психологических методов управления, передовых технологий кадровой работы, создания и ведения банка данных персонала, стандартизации и унификации кадровой документации, применения средств вычислительной техники, коммуникаций и связи.

13. Осуществляет методическое руководство и координацию деятельности структурных подразделений предприятия, обеспечивающих управление персоналом.

14. Организует проведение необходимого учета и составления отчетности.

Структура службы управления персоналом на предприятии, количество отделов, их размер, численность сотрудников зависят от положения и характера деятельности предприятия на рынке, а также от множества других социально-трудовых и финансово-экономических факторов. На рисунке 6.1 представлена типовая структура службы управления персоналом, применяемая в американских компаниях среднего размера [60].

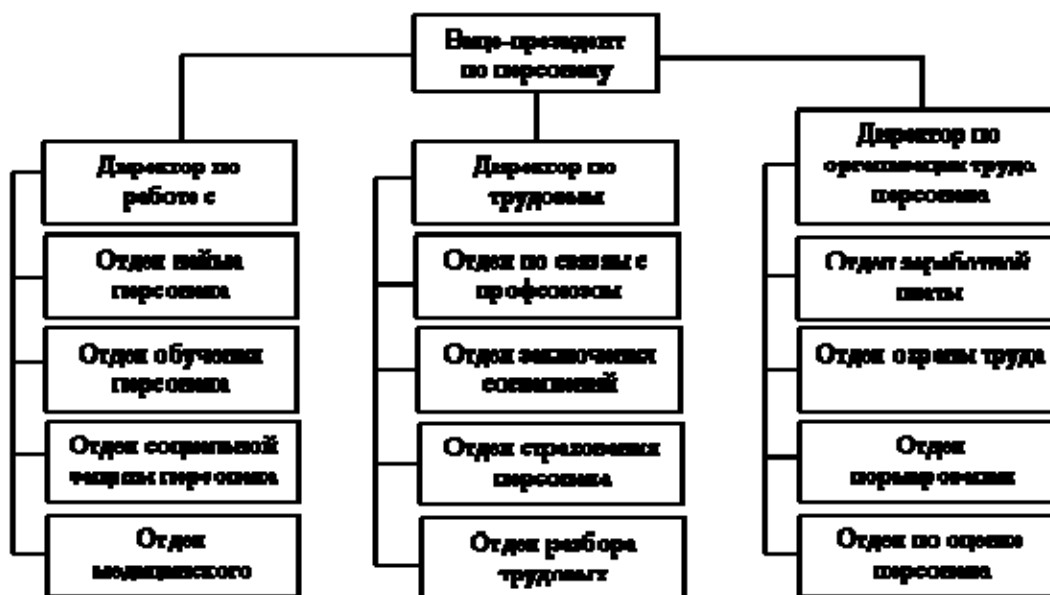


Рис. 6.1. Типовая структура службы управления персоналом на современном предприятии

В обязанности руководителя кадровой службы на американских фирмах, название должности которого может быть различным, например управляющий по персоналу, директор по кадрам или начальник отдела кадров, входит выполнение следующих административно-управленческих функций:

- помогать высшему руководству в формировании политики в области кадров по таким вопросам, как наем, продвижение, перемещение, увольнение, сокращение штатов, соблюдение трудовой дисциплины;

- оказывать помощь всем руководителям компании в работе с кадрами с целью получения наиболее эффективных результатов от своего персонала, проводить проверку знаний вновь нанятых и давно работающих работников, осуществлять контроль в области заработной платы и социального обеспечения персонала;

- изучать, давать заключение и информировать управляющих о положении кадровых дел в организации и состоянии различных показателей работы, включая количество невыходов, прогулов, несчастных случаев, жалоб и претензий, текучести кадров, условиях и продуктивности труда;

- консультировать и давать советы руководству по совершенствованию работы с кадрами, оказывать ему помощь в овладении демократическим стилем управления, создании нормального психологического климата на работе;

- контролировать работу с персоналом на предприятии путем выполнения единой кадровой политики и координации деятельности всех подразделений по улучшению работы с кадрами.

На всех отечественных предприятиях, как и на зарубежных фирмах, руководство кадровой работой является обязанностью всех менеджеров высшего, среднего и низового уровней управления, а также руководителей всех функциональных служб и отделов. На небольших коммерческих предприятиях непосредственную связь сотрудниками осуществляют владельцы-управляющие. На средних и крупных фирмах управление персоналом и производством осуществляют специальные управленческие органы, построенные по известным типам организационных структур: линейной, функциональной, линейно-штабной, комбинированной и др.

Линейная структура управления персоналом имеет наиболее простые формы связи между субъектом и объектами управления. При линейной структуре управления во главе каждого подразделения стоит один руководитель, выполняющий все управленческие функции. Каждый сотрудник отдела и организации в целом непосредственно подчиняется только указанному руководителю. Все подчиненные выполняют распоряжения только своего непосредственного руководителя. Вышестоящий руководитель не имеет право отдавать распоряжения работникам, минуя их непосредственного управляющего. Линейная схема управления персоналом на предприятии представлена на рис. 6.2.

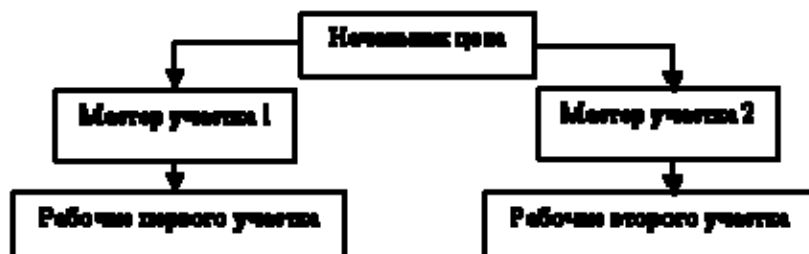


Рис. 6.2. Линейная структура управления персоналом

Основными преимуществами линейной системы управления персоналом служат получение заданий и распоряжений работником от своего непосредственного руководителя, полная ответственность каждого руководителя за результаты работы своих подчиненных, обеспечение сверху донизу единства руководства персоналом. Одним из существенных недостатков линейной структуры управления считается то, что каждый руководитель должен обладать многосторонними знаниями о всех управляемых объектах, что в условиях динамичного развития рынка производства трудноосуществимо.

Функциональная структура управления персоналом способствует повышению эффективности управления персоналом за счет привлечения более квалифицированных специалистов-управленцев в конкретной сфере своей деятельности. При указанной структуре органы управления создаются по отдельным функциям: маркетинг, планирование, проектирование, менеджмент, финансирование. На рис. 6.3 представлена функциональная структура управления персоналом на предприятии.

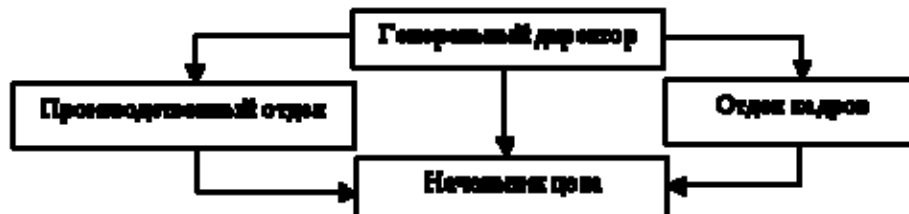


Рис. 6.3. Функциональная структура управления персоналом на предприятии

Функциональная структура является более гибкой в условиях рынка, легко реагирует на новые требования по расширению производства конкурентоспособной продукции путем создания новых производственных подразделений и функциональных служб. Однако такая схема управления часто приводит к нарушению единства распорядительства и снижению ответственности исполнителей за качество и сроки выполнения работы, поскольку отдельный исполнитель может получать различные задания от своих функциональных служб. Получая распоряжения от нескольких вышестоящих органов, исполнители часто не могут расставить приоритеты, что может привести к бездействию из-за противоречивости поступающих управленческих решений. Именно поэтому при функциональной системе управления существует необходимость в дополнительном согласовании принимаемых решений со всеми управленческими звеньями.

Линейно-функциональная или комбинированная структура управления представляет собой сочетание двух рассмотренных нами систем. При линейно-функциональном управлении у линейного руководителя появляется так называемый штаб, состоящий из различных функциональных органов, звеньев, отделов, групп или отдельных специалистов, соответствующих конкретной функции управления. Линейно-функциональная или штабная структура управления персоналом на предприятии представлена на рис. 6.4.

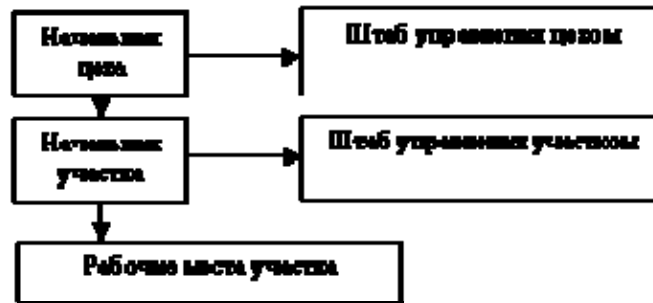


Рис. 6.4. Линейно-функциональная структура управления персоналом

Линейно-функциональное управление предполагает расширение состава используемых специалистов в штабах управления. В связи с этим обстоятельством данным системам присущи недостатки, связанные с увеличением численности управленческого персонала, оторванностью аппарата управления от производства, увеличением расходов на содержание управленческих служб. Тем не менее в современном производстве линейное управление, не подкрепленное функциональным, применяется сравнительно редко. В чистом виде линейное управление сохраняется в руководстве производственными участками, особенно при бесцеховой структуре управления, а также при руководстве бригадами. На рис. 6.5 представлена так называемая бесцеховая структура управления персоналом, действующая на ОАО "АвтоВАЗ".

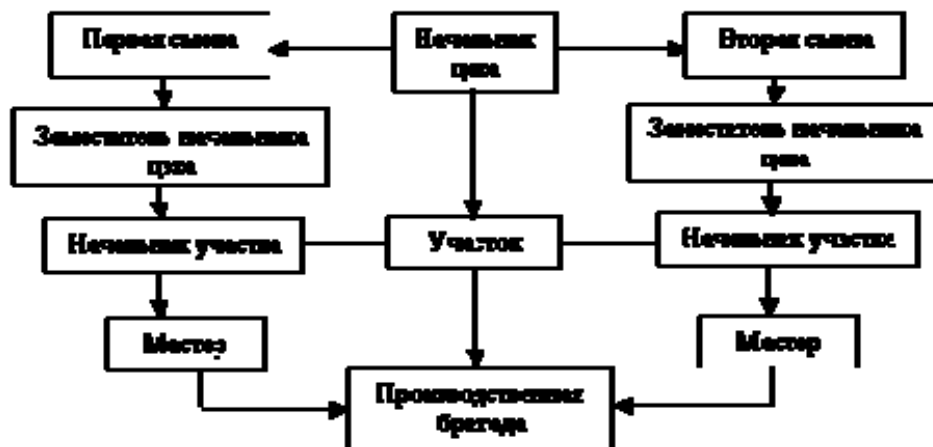


Рис. 6.5. Бесцеховая структура управления персоналом на ОАО "АвтоВАЗ"

Таким образом, при бесцеховой структуре управления руководитель цеха избавлен от многочисленных обязанностей по оперативному планированию и учету выполняемых работ, ремонту и обслуживанию оборудования, обеспечению материалами и инструментом, которые осуществляются функциональными службами предприятия. Руководитель цеха и два его заместителя по сменам, а не по функциям, начальники участков и мастера обеспечивают стабильный ритм поточного производства, рациональное использование рабочего времени, эффективную занятость персонала. Для поточно-массового регламентированного производства бесцеховая структура управления персоналом считается наиболее эффективной и экономичной.

В системе управления персоналом на отечественных предприятиях, кроме традиционных, могут быть использованы и другие известные структуры управления: матричная, продуктовая, процессная, а также корпоративные, неформальные и др. При неформальном подходе к построению структур управления определяющее значение имеют не организационные формы разделения труда, а учет социально-психологических факторов, личности работников, их способностей и взаимоотношений между собой в процессе работы. Неформальные структуры управления персоналом повышают интерес работников к результатам своего труда, создают дополнительные условия для достижения более полной удовлетворенности в труде и тем самым обеспечивают более высокую эффективность функционирования как самой системы управления персоналом, так и всей системы организации производства продукции и выполнения рыночных услуг.

6.2. Правовое обеспечение системы управления

Свободная экономическая деятельность людей предполагает ее правовое регулирование на основе наделения всех органов управления, включая и систему управления персоналом на предприятии, необходимыми властными полномочиями. Действующее законодательство, правовые и нормативные акты должны в полной мере учитывать закономерности развития отечественной экономики и происходящие в ней рыночные процессы. Основные права персонала в сфере трудовой деятельности регулируются Конституцией Российской Федерации и существующими федеральными законами, имеющими верховенство на всей экономической территории.

Более двадцати статей Конституции Российской Федерации посвящены регулированию человеческих отношений в условиях рыночной экономики (далее мы расскажем о некоторых из них).

Статьей 7 Российская Федерация провозглашается социальным государством, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека. В Российской Федерации охраняются труд и здоровье людей, устанавливается гарантированный минимальный размер оплаты труда, развивается система социальных служб и поддержки людей.

Статьей 8 гарантируются единство экономического пространства, свободное перемещение товаров, услуг и финансовых средств, поддержка конкуренции, свобода экономической деятельности. Здесь же признаются и защищаются равным образом частная, государственная, муниципальная и иные формы собственности.

Статьей 34 каждому предоставляется право на свободное использование своих способностей и имущества для предпринимательской и иной не запрещенной законом экономической деятельности. Не допускается экономическая деятельность, направленная на монополизацию и недобросовестную конкуренцию.

Статьей 37 непосредственно посвященной труду и отдыху персонала, определено следующее:

1. Труд свободен. Каждый имеет право свободно распоряжаться своими способностями к труду, выбирать род деятельности и профессию.

2. Принудительный труд запрещен.

3. Каждый имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда, а также право на защиту от безработицы.

4. Признается право на индивидуальные и коллективные трудовые споры с использованием установленных федеральным законом способов их разрешения, включая право на забастовку.

5. Каждый имеет право на отдых. Работающему по трудовому договору гарантируются установленные федеральным законом продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные дни, оплачиваемый ежегодный отпуск.

Статьей 39 каждому гарантируется социальное обеспечение по возрасту, в случае болезни, инвалидности, потери кормильца, для воспитания детей и в иных случаях, установленных законом. Поощряются добровольное социальное страхование, создание дополнительных форм социального обеспечения и благотворительность.

Статьей 43 раскрываются основные права людей на получение образования.

1. Каждый имеет право на образование.

2. Гарантируется общедоступность и бесплатность дошкольного, основного общего и среднего профессионального образования в государственных или муниципальных образовательных учреждениях и на предприятиях.

3. Каждый вправе на конкурсной основе бесплатно получить высшее образование в государственном или муниципальном образовательном учреждении и на предприятии.

4. Основное общее образование обязательно. Родители или лица, их замещающие, обеспечивают получение детьми основного общего образования.

5. Российская Федерация устанавливает федеральные государственные образовательные стандарты, поддерживает различные формы образования и самообразование.

Статьей 57 каждый обязывается платить законно установленные налоги и сборы. Законы, устанавливающие новые налоги или ухудшающие положение налогоплательщиков, обратной силы не имеют.

Конституция Российской Федерации имеет высшую юридическую силу, прямое действие и применяется на всей ее территории. Законы и иные правовые акты, принимаемые органами государственной власти, не должны противоречить Конституции

Российской Федерации. Принятые законы подлежат официальному опубликованию. Любые нормативные правовые акты, затрагивающие права, свободы и обязанности человека, не могут применяться, если они не опубликованы для всеобщего сведения. В современных условиях регулирование социально-экономической и хозяйственно-коммерческой деятельности осуществляется на основе действующих Гражданского кодекса Российской Федерации, Трудового кодекса Российской Федерации и Налогового кодекса Российской Федерации.

В Гражданском кодексе Российской Федерации регулируются основные права и ответственность физических и юридических лиц в сфере производственной и предпринимательской деятельности. Все граждане (физические лица) и юридические лица приобретают и осуществляют свои права своей волей и в своем интересе; они свободны в установлении своих прав и обязанностей на основе договора и в определении любых, не противоречащих законодательству условий договора. Гражданские права могут быть ограничены на основании федерального закона и только в той мере, в которой это необходимо в целях защиты основ конституционного строя, нравственности, здоровья, прав и законных интересов других лиц, обеспечения обороны страны и безопасности государства. Так, например, в соответствии со ст. 67 ГК РФ устанавливаются основные права и обязанности участников хозяйственного товарищества или общества. Каждый работник означенных организаций имеет право:

- участвовать в управлении делами своего товарищества или общества за исключением случаев, предусмотренных законом;
- получать информацию о деятельности организации и знакомиться с бухгалтерской отчетностью и иной документацией;
- принимать участие в распределении прибыли;
- получать в случае ликвидации организации часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами.

Все участники хозяйственного товарищества или общества обязаны:

- вносить вклады в порядке, размерах, способами и в сроки, которые предусмотрены учредительными документами;
- не разглашать конфиденциальную информацию о деятельности своей организации;
- нести другую ответственность, предусмотренную учредительными документами организации.

В Трудовом кодексе Российской Федерации изложены основные начала нового трудового законодательства, целью которого являются установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, защита прав и интересов работников и работодателей, а также правовое регулирование трудовых отношений в различных сферах деятельности:

- организации труда и управлении персоналом;
- трудоустройства у данного работодателя;
- профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников;
- социального партнерства, ведения коллективных переговоров, заключения коллективных договоров и соглашений;
- участия работников и профессиональных союзов в установлении условий труда и применении трудового законодательства в предусмотренных законом случаях;
- материальной ответственности работодателей и работников в сфере труда;
- надзора и контроля за соблюдением трудового законодательства;
- рассмотрения трудовых споров.

В ст. 2 ТК РФ представлены основные принципы правового регулирования трудовых отношений, соответствующие нормам международного права и действующей Конституции Российской Федерации:

- свобода труда, включая право на труд, который каждый свободно выбирает или на который свободно соглашается, право распоряжаться своими способностями к труду, выбрать профессию и род деятельности;
- запрещение принудительного труда и дискриминации в сфере труда;
- защита от безработицы и содействие в трудоустройстве;
- обеспечение права каждого работника на справедливые условия труда, в том числе на условия труда, отвечающие требованиям безопасности и гигиены, права на отдых, включая ограничение рабочего времени, предоставление ежедневного отдыха, выходных и нерабочих праздничных дней, оплачиваемого ежегодного отпуска;
- равенство прав и возможностей работников;
- обеспечение права каждого работника на своевременную и в полном размере выплату справедливой заработной платы, обеспечивающей достойное человека существование для него самого и его семьи не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда;
- создание равенства возможностей работников без всякой дискриминации на продвижение по работе с учетом производительности труда, квалификации и стажа работы

по специальности, а также на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации;

- обеспечение права работников и работодателей на объединение для защиты своих прав и интересов, включая право работников создавать профессиональные союзы и вступать в них;

- предоставление права работникам на участие в управлении организацией в предусмотренных законом формах;

- сочетание государственного и договорного регулирования трудовых отношений и иных связанных непосредственно с ними отношений;

- социальное партнерство, включающее право на участие работников, работодателей, их объединений в договорном регулировании трудовых отношений;

- обязательность возмещения вреда, причиненного работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей;

- установление государственных гарантий по обеспечению прав работников и работодателей, осуществление государственного надзора и контроля за их соблюдением;

- обеспечение права каждого на защиту государством его трудовых прав и свобод, в том числе в судебном порядке;

- обеспечение права на разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров, а также права на забастовку в порядке, установленном федеральными законами;

- обязанность сторон трудового договора соблюдать его условия, включая право работодателя требовать от работников исполнения ими трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу, и право работников требовать от работодателя соблюдения его обязанностей по отношению к ним, а также трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права;

- обеспечение права представителей профессиональных союзов осуществлять контроль за соблюдением трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права;

- обеспечение права работников на защиту своего достоинства в период трудовой деятельности;

- соблюдение права на обязательное социальное страхование работников.

В Налоговом кодексе Российской Федерации раскрывается сущность и содержание действующих в условиях рынка налоговых отношений, являющихся основным регулятором денежных потоков между производителями и потребителями, между государством и предприятиями, между работодателями и персоналом. Новая система

налогов должна способствовать созданию всем производителям и работникам таких экономических условий, чтобы любое предприятие имело возможность не только производить товары и услуги, но и обеспечивать весь свой персонал необходимыми денежными ресурсами, на которые они могут приобретать товары и услуги и тем самым развивать отечественное производство. Существующая в Российской Федерации система налогообложения предусматривает применение трех видов налогов: федеральных, региональных и местных.

Федеральными признаются налоги, установленные действующим Налоговым кодексом Российской Федерации и обязательные к уплате на всей территории нашей страны, к которым относятся следующие шестнадцать их видов:

- налог на добавленную стоимость;
- акцизы;
- налог на доходы физических лиц;
- единый социальный налог;
- налог на прибыль организаций;
- налог на добычу полезных ископаемых;
- налог на наследование или дарение;
- единый налог;
- сборы за пользование объектами животного мира и за пользование объектами водных биологических ресурсов;
- государственная пошлина;

Региональными считаются установленные Налоговым кодексом Российской Федерации налоги, обязательные к уплате на территории соответствующих субъектов (регионов) Российской Федерации, к которым относятся следующие:

- налог на имущество организаций;
- налог на игорный бизнес;
- транспортный налог.

Местные налоги и сборы устанавливаются представительными органами местного самоуправления и являются обязательными к уплате на территории соответствующих муниципальных образований. К местным налогам относятся следующие:

- земельный налог;
- налог на имущество физических лиц;

В соответствии с действующим Налоговым кодексом Российской Федерации налог считается установленным лишь в том случае, когда определены налогоплательщики и следующие основные элементы налогообложения: объект налогообложения; налоговая база, налоговый период; налоговая ставка; порядок исчисления налога; порядок уплаты налога.

В необходимых случаях при установлении налога Налоговым кодексом Российской Федерации предусматриваются возможные налоговые льготы и основания для их использования налогоплательщиком.

Таким образом, регулирование социально-экономических отношений на отечественных предприятиях осуществляется в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Гражданским кодексом Российской Федерации, Трудовым кодексом Российской Федерации и Налоговым кодексами, федеральными законами, указами Президента Российской Федерации, постановлениями Правительства Российской Федерации и нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти, законами и нормативными актами субъектов и органов местного самоуправления, а также локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права. В случае противоречий между Трудовым кодексом Российской Федерации и иными федеральными законами, содержащими нормы трудового права, применяется настоящий Кодекс.

В системе управления персоналом на предприятии, помимо перечисленных правовых актов, широко используются локальные внутрифирменные (корпоративные) нормативные акты:

- организационно-статусные документы, включающие устав организации, который служит юридическим актом, оформляющим образование предприятия и определяющим его статус, отношения собственности, организационную структуру, учредителя (собственника), основные функции, порядок распределения прибыли, взаимоотношения с государством, процедуру реорганизации и ликвидации;
- организационно-распорядительные документы, содержащие приказы, которые служат правовым актом, издаваемым руководителем органа управления или его структурного подразделения, действующим на основе единоначалия в целях разрешения основных стратегических, тактических и оперативных задач, стоящих перед руководством данной организации;
- организационно-нормативные документы, представляющие собой различные инструкции, в которых определяются основные правила, регулирующие организационные, научно-технические, технологические, экономические, финансовые и иные специальные стороны деятельности и отношения работников и должностных лиц;

- организационно-договорные документы, включающие договоры, контракты, доверенности и другие виды соглашений двух или большего количества лиц, направленных на установление, изменение или прекращение правоотношений, а также порядок их регулирования;

- информационно-справочные документы, содержащие протоколы, акты и другие письменные материалы, фиксирующие ход обсуждения вопросов и принятия решений на собраниях, совещаниях, конференциях, заседаниях и других формах работы коллегиальных органов.

Правовые средства и способы воздействия на работников составляют основу управления персоналом на предприятии. В рыночных отношениях возрастание роли права в деле совершенствования внутрихозяйственного механизма управления обеспечивает в каждом звене производства повышение организованности, соблюдение трудового регламента, увеличение эффективности работы и дохода работников.

6.3. Информационное обеспечение управления персоналом

Управление персоналом представляет собой систему воздействия на работников и через них - на различные подсистемы, объекты и элементы производства с целью получения необходимых результатов при наиболее эффективном использовании ограниченных экономических ресурсов. Главным содержанием управленческой деятельности является принятие и осуществление руководителем необходимых решений. Для выработки и принятия правильных управленческих решений каждому руководителю необходимо знать четкие цели и задачи предстоящих действий, иметь соответствующие производственные ресурсы для их достижения, знать, какими методами можно перевести объект в новое состояние, уметь своевременно приспособиться к изменяющейся рыночной обстановке и к новым задачам. Иначе говоря, любому руководителю необходимо обладать обширной информацией, знаниями и умениями для эффективного управления своим подразделением или организацией. Часть исходной информации можно получить на основе анализа положения своего предприятия на соответствующем рынке, использования сведений о продукции своих основных конкурентов и из других источников. Наиболее полное представление о сегодняшнем состоянии управляемого объекта, его ближайшего окружения и тенденциях их развития может быть достигнуто на основе систематического получения экономической информации, ее обработки, анализа с целью практического использования.

Под информацией в управлении персоналом понимается разъяснение, изложение, сведения, передаваемые людьми устным, письменным или иным способом с помощью условных сигналов, технических средств и других специальных устройств. Информация - это общенаучное понятие, включающее в себя обмен сведениями между людьми, между человеком и машиной, а также обмен сигналами между машинами, в животном и растительном мире. Кроме того, информация считается одним из основных понятий современной кибернетики [112, с.504]. Всякую управленческую информацию можно представить как целенаправленное сообщение от субъекту к объекту управления, от управляющей системы к управляемой, имеющее свою цель, как правило, предусмотренное изменение состояния управляемого объекта.

Как известно, управление производственно-коммерческой и социально-экономической деятельностью предприятия требует достоверной, оперативной и достаточной для принятия правильных решений информации. Сказанное подтверждает важность информации в любой системе управления и требует от руководителей и всего персонала использовать в своей работе наиболее совершенные информационные системы. На рис. 6.6 представлена общая схема передачи и использования информации в управлении производством и персоналом.

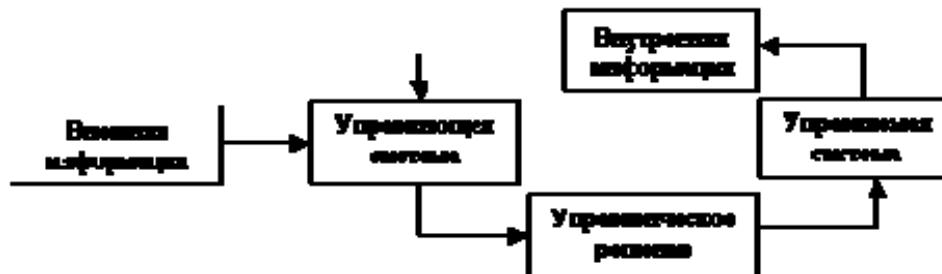


Рис. 6.6. Информационная система управления персоналом

В представленной схеме поток информации от управляющей системы к управляемой проходит минимальное количество подразделений и уровней управления. Поступающая к субъекту управления внешняя информация в виде принятого управленческого решения передается к объекту управления. В означенной системе при передаче внешней информации используется также и внутренняя информация. Внешняя информация учитывает требования рынка и потребителей, включает плановые показатели, данные о спросе на выпускаемую продукцию и др. Внутренняя информация отражает состояние производства, состав кадров, наличие производственной мощности, резервы рабочего места, предложения о выпуске продукции на предприятии и иные реальные данные.

Всякая информационная система тесно взаимодействует с системой управления организацией. По своей структуре информационная система, в отличие от управленческой, всегда одинакова. Ее статичность определяется тем, что при любых объектах производства, при любой технике управления и при различном составе персонала необходимо обеспечить сбор, передачу и переработку информации. Изменения объема информации и ее содержания не влияют на структуру информационной системы, а только изменяют количественную сторону выполняемого процесса, применяемые средства обработки поступающей информации. Расширение рыночных связей, рост объемов производства продукции, укрепление внутривозрастных отношений на предприятии значительно увеличивают объем управленческой информации, которую менеджер должен переработать, прежде чем выработать и принять соответствующее решение управляющей системы и передать на исполнение своей управляемой системе.

В условиях рыночных отношений необходимость в информации определяется в основном содержанием деятельности отечественных предприятий и сложностью подлежащей решению проблемы. Так, в производственно-экономической деятельности каждой организации постоянно необходима следующая информация:

- о рыночном спросе, объеме предложения, ассортименте и качестве выпускаемой продукции, действующих ценах, планируемой прибыли, рынке сбыта и условиях поставки продукции;

- о прошлом, настоящем и будущем развитии отрасли производства, состоянии национальной экономики, результатах проводимых научных исследований, сравнительных показателях отечественного и мирового производства;

- об имеющихся покупателях и потенциальных потребителях производимых предприятием изделий на региональном, российском и мировом рынках;

- о существующих и предполагаемых производителях товаров и услуг, соответствующих по назначению и качеству выпускаемым на данном предприятии;

- о применяемых новой технике и технологии, формах организации труда и производства, системах управления персоналом и производством на отечественных и зарубежных предприятиях;

- о родственных национальных и мировых предприятиях, основных характеристиках состава и структуры персонала, в том числе о количестве работников, уровне их подготовки, квалификации и производственном опыте;

- о стратегии и перспективе развития собственного предприятия, обновлении выпускаемой продукции, росте образования кадров, основных источниках пополнения персоналом различных категорий и т.д.

Таким образом, представленная экономическая информация существенно различается как по содержанию показателей, так и по времени их действия и многим иным признакам. Именно поэтому, по мнению автора, необходимо подразделять информацию в зависимости от ее целевого назначения, основного содержания, способа передачи и т.п. В качестве основного объекта информация включает персонал, машины, оснастку, а также различную вспомогательную документацию, посредством которой передается определенная входная информация. В зависимости от главной цели вся информация может быть подразделена на три вида: требующая определенного решения, вызывающая действие и нейтральная, принимаемая к сведению работника.

Информация, требующая принятия определенных решений и их исполнения идет обычно от руководителей к своим подчиненным, от управляющей системы к управляемой, от субъекта управления к объекту, рабочим местам и иным исполнительным системам и элементам. Всякая входная информация требует самой различной обработки, анализа и изменений и тем самым превращается в выходную информацию, которая служит для выполнения своей главной функции: принятия руководящих, управленческих решений.

Систему управленческой информации, требующей принятия определенных решений, можно представить как совокупность подсистем входной и выходной информации, в которых различным образом связаны многие экономические показатели и управленческие

решения. К системе, используемой в управлении персоналом информации, предъявляются следующие требования:

- к каждому объекту управления должна поступать только та информация, которая имеет непосредственное отношение к выполняемым им функциям;
- на различные уровни управления должна приходиться информация, строго соответствующая имеющимся полномочиям, степени ответственности и должностным обязанностям;
- содержание каждого информационного сообщения должно соответствовать основной информации, используемой для принятия решений и контроля за их исполнением;
- входная информация должна приходиться к объекту назначения в обобщенном виде, готовом для практического применения;
- требуемая точность информации и время ее передачи должны соответствовать опережающему сроку исполнения принимаемых управленческих решений.

Процесс передачи, обработки и использования различных исходных данных в управлении принято называть движением информации. Движение информации начинается от субъекта к объекту управления и после ее обработки появляется необходимое управленческое решение, ведущее к возникновению какого-либо действия или противодействия. Поток информации обычно проходит внутри замкнутой системы, имеющей в соответствии с основными функциями данного подразделения заранее определенную цель, и образует систему управления деятельностью персонала. На каждом предприятии на всех уровнях управления имеется множество таких комплексов или систем, которые взаимосвязаны между собой как единичными производственными целями и задачами, так и общностью передаваемой и используемой экономической информации.

В системе управления персоналом, как и в системе менеджмента, существует пять основных управленческих функций: планирование, организация, регулирование, учет и контроль. Осуществление любой из этих функций связано с использованием разнообразной информации как предмета и продукта управленческого труда. Достоверная, полная и своевременная информация необходима как в системе управления персоналом, так и в производственном менеджменте, это предполагает широкое использование в сфере производства технической, экономической, организационной, социальной и многих других видов информации. Техническая информация в современном производстве стала одним из важнейших факторов его стратегического развития и управления, создания новых видов продукции и насыщения рынка новыми товарами и услугами.

Работа персонала с информацией включает в себя сбор, передачу, хранение, поиск, обработку, анализ, принятие управленческих решений. Данные виды работы с информацией, по определению экономистов, представляют собой своеобразные внутренние функции управленческого труда многих категорий работников по отношению к той или иной управляемой системе. Наивысший этап развития рыночной экономики характеризуется растущим применением различных технических средств обработки

информации, персональных компьютерных систем, включая и информационную сеть "Интернет". В связи с выходом в "Интернет" все более сложным видом деятельности персонала становится хранение информации, требующее применения современных технических средств, а также специальной подготовки персонала. Сказанное означает, что в самой сфере управления производством образуются особые управленческие подразделения, продуктом деятельности которых является не производство материальных благ, а выполнение тех или иных услуг, необходимых для обеспечения развития как самого производства, так и персонала. Именно поэтому основные информационные функции управления персоналом можно подразделить на два вида: внешние и внутренние. Внешние функции направлены на тот или иной объект управления, внутренние - составляют основное содержание конкретного управленческого труда, направленность которого определяется его внешними функциями применительно к различным объектам управления.

В связи с особой важностью информационного обеспечения управленческих функций руководителя предприятия, по мнению автора, необходимо раскрыть более подробно содержание информации, поступающей лично высшему менеджеру. Как правильно заметил Г.А. Кулагин, нельзя дать ее описание, одинаковое для всех предприятий, можно лишь попытаться назвать несколько оправданных практикой правил, которым должны удовлетворять получаемая информация и принимаемые на ее основе решения [59, с.63]:

- информация должна быть системной, регулярной, достоверной, достаточной, но не излишней;
- исходные данные должны быть предварительно обработаны и приведены в удобный для освоения вид;
- решения, принимаемые по оперативному регулированию производства, как правило, следует передавать через соответствующих заместителей, а отнюдь не непосредственным исполнителям;
- о принятых решениях должны знать не только прямые исполнители, но и все службы, интересы которых так или иначе затрагивает данное решение;
- в своей оперативной работе руководитель должен соблюдать принцип: минимум вмешательства в текущие дела подчиненных и максимум требовательности за выполнение возложенных на них задач;
- руководитель не должен давать втягивать себя в распутывание узлов, завязанных подчиненными, но они должны твердо знать, что если сами не распутают своих узлов, то рано или поздно их придется ему развязать;
- руководитель должен постоянно заботиться о том, чтобы основные производственные подразделения, от которых зависит конечный результат, имели не только необходимую информацию, но и были наделены требующимися ресурсами;

- если подчиненные просят руководителя освободить их от выполнения задания, то их просто следует перебить вопросом: что нужно для того, чтобы выполнить задание;

- руководитель не имеет права медлить с решением важных вопросов, которые никто, кроме него, не имеет права решать.

В качестве примера проверенной и исправно действующей системы управленческой информации на предприятии могут служить следующие конкретные технико-экономические показатели:

- ежедневная сводка о количестве изготовленной за истекшие сутки продукции, в том числе по каждой модели машин, подлежащих выпуску в данном месяце;

- ежедневные сведения с нарастающим итогом об отгрузке и реализации продукции;

- ежедневные совещания по разбору взаимных претензий цехов и служб, связанных с выполнением месячной производственной программы;

- периодическая информация главного инженера о ходе конструкторских разработок, подготовки производства и освоения новых изделий;

- ежемесячные данные о движении рабочей силы по всем основным цехам и профессиям;

- ежедневные нарастающие показатели потребления электроэнергии по каждому цеху и всему предприятию.

Перечисленная информация необходима руководству каждого предприятия.

В условиях рыночных отношений особое внимание должно быть привлечено к оперативной информации о движении кадров на предприятии. Сокращение производственных рабочих следует расценивать как отсутствие надежной системы управления персоналом на предприятии. Вряд ли можно говорить об эффективности производства при сокращении на предприятиях станочников, сборщиков и рабочих других массовых профессий. В современных условиях, когда из года в год снижается численность различных категорий персонала, подобная информация должна стать основой принятия правильных управленческих решений о необходимости совершенствования промышленной и кадровой политики на предприятии.

Таким образом, каждому руководителю и каждому работнику, являющимся одновременно как субъектом, так и объектом управления, необходима различная информация для принятия правильных и эффективных решений по совершенствованию деятельности своих подчиненных и своей собственной работы. Помимо рассмотренных видов информации, к персоналу также должны поступать конкретные данные из своей управляющей и управляемой системы. С учетом основных источников ее получения на рабочем месте всю эту информацию можно назвать входной и выходной, внешней и внутренней. Первая поступает сверху от прямого руководителя или субъекта управления и

может быть названа верхней, вторая - непосредственно от своего рабочего места, которую можно считать внутренней или нижней. Любому работнику нужна своя, конкретная информация, представляющая собой основу трудовой, технологической, управленческой и прочих видов деятельности персонала на предприятии. Так, для экономиста-менеджера нужна разнообразная информация об издержках на выпускаемую продукцию и оказываемые услуги: постоянных, переменных, альтернативных, маргинальных, фактических и др., а для рабочего-станочника необходимы многие технологические сведения: характеристика материала детали, режимы обработки, паспортные данные станка, нормы штучного времени, сложность работы, расценки на операцию и т.д.

Представим содержание конкретной нормативной экономической информации, используемой менеджерами-мастерами Волжского автомобильного завода в управлении производственным персоналом [91, с.25].

Производственное нормированное задание.

Выработка продукции на одного работающего.

Снижение технологической трудоемкости.

Нормы расхода основных материалов.

Нормы расхода комплектующих изделий и полуфабрикатов.

Нормы расхода вспомогательных материалов.

Нормы расхода энергетических ресурсов.

Нормы расхода инструмента и оснастки.

Потери от брака.

Норматив простоя оборудования.

Норматив численности.

Фонд заработной платы.

Средний разряд рабочих и работ.

Средняя заработная плата рабочего.

Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы.

Состояние трудовой дисциплины, сохранность собственности.

Состояние охраны труда и пожарной безопасности.

Соблюдение технологических процессов.

Соблюдение правил эксплуатации оборудования.

Текучесть кадров.

В своей текущей работе менеджеры-кадровики также используют разнообразную письменную и кодированную информацию о движении рабочей силы на предприятии. В табл. 6.1 представлен фрагмент существующего классификатора основной управленческой документации, необходимой в системе управления персоналом на предприятии.

Таблица 6.1

Классификатор основной управленческой документации по кадровой службе

<i>Код</i>	<i>К Ч</i>	<i>Наименование форм документов</i>
020000 0	4	Унифицированная система организационно-распорядительной документации
021000 0	7	Документация по организации систем управления
021111 2	3	Приказ о создании предприятия
021211 3	3	Приказ о реорганизации предприятия
022000 0	7	Документация по организации процессов управления
022105 2	3	Должностная инструкция для персонала аппарата управления предприятием
022111 3	2	Приказ о распределении обязанностей между руководством предприятия
022212 2	5	Структура и штатная численность аппарата управления предприятием
022215 2	1	Штатное расписание аппарата управления предприятием
022611 2	4	Приказ о внесении изменений в устав предприятия
022710 3	9	Правила внутреннего трудового распорядка аппарата управления предприятием
022914 0	9	Регистрационно-контрольная карточка
027000 0	3	Документация по организации движения кадров
027111 0	7	Приказ о приеме на работу

027211 0	0	Приказ о переводе на другую работу
027306 0	7	Заявление об увольнении
027311 0	4	Приказ об увольнении
027603 0	1	График отпусков
028000 0	6	Документация об оценке трудовой деятельности

В условиях рынка, помимо рассмотренных видов открытой информации предприятия, применяют так называемую закрытую информацию, содержащую коммерческую тайну и иные конфиденциальные сведения. Определение перечня сведений, составляющих коммерческую тайну, входит в компетенцию предприятия, государство определяет лишь перечень сведений, которые не могут составлять коммерческую тайну, например данные о численности, составе работающих, их заработной плате и условиях труда, а также о наличии свободных рабочих мест и др.

Все работники предприятия в зависимости от занимаемой должности и выполняемых функций по приказу руководителя должны быть разделены на носителей коммерческой тайны и всех иных сотрудников. Всякая информация требует организации соответствующего хранения и защиты на предприятиях всех форм собственности. Своевременное и полное обеспечение персонала предприятия необходимой информацией является важным условием высокоэффективной деятельности каждого работника и всего производственного коллектива как большого, так и малого предприятия.

Контрольные вопросы к главе 6

1. В чем заключается самоорганизация системы управления персоналом? Каким образом она достигается?

2. Какие элементы взаимодействуют в каждой системе управления персоналом? Какие из них являются главными?

3. Что представляет собой структура управления? Какую связь она имеет с управленческими функциями?

4. Что понимается под организационной структурой службы управления? Каков ее состав?

5. Каковы важнейшие функции службы управления персоналом вы знаете? Кто ее возглавляет на предприятии?

6. Чем характеризуется линейная структура управления персоналом? Между какими звеньями действует линейная связь?

7. Что понимается под функциональной структурой управления? Как создаются органы управления в данной системе?

8. Как образуется линейно-функциональная структура управления? В чем ее преимущество?

9. В каких условиях применяется бесцеховая структура управления? Что она собой представляет?

10. Какие современные структуры управления существуют в условиях рынка? Что означает продуктивная структура?

11. Какими законами регулируются основные права персонала в сфере трудовой деятельности? Какие из них имеют верховенство?

12. Какие статьи Конституции Российской Федерации посвящены регулированию человеческих отношений? Какой вид труда запрещается?

13. Какие основные права предоставлены работникам Трудовым кодексом Российской Федерации? Каковы обязанности работников?

14. Какой налог выплачивают работники согласно Налоговому кодексу Российской Федерации?

15. Какие локальные нормативные акты используют предприятия? Что регламентируют организационно-статусные документы?

16. Что понимается под информацией в управлении персоналом? Какова схема передачи информации?

17. Как классифицируется информация в системе управления? В чем состоит назначение входной информации?

18. Как подразделяется информация в зависимости от цели управления? Что понимается под нейтральной информацией?

19. Какие информационные функции управления персоналом существуют? В чем заключаются внешние функции?

20. Какая информация должна поступать к высшему руководству? Каким требованиям она должна отвечать?

Глава 7. Кадровое обеспечение предприятия

7.1. Определение потребности в персонале

Важнейшей задачей планирования потребности в персонале на отечественных предприятиях является обеспечение полной занятости трудовых ресурсов, высокой продуктивности труда работников, создание нормальных условий для работы персонала, повышение уровня оплаты и качества жизни людей. Экономический потенциал страны, национальное богатство и уровень жизни определяются главным образом состоянием трудовых ресурсов, их количественными и качественными характеристиками.

Определение потребности в трудовых ресурсах в современных условиях основано на свободном выборе вида и места экономической деятельности работников, их перемещении по рабочим местам, предприятиям и территориям с учетом рыночных законов спроса и предложения. Использование человеческих ресурсов предполагает их участие в трудовой деятельности, в ходе которой непосредственно потребляется рабочая сила человека или расходуется способность персонала к труду. Основной задачей внутрифирменного планирования социально-трудовых показателей является обеспечение полной и эффективной занятости всех категорий работников на каждом предприятии. Полная занятость означает достижение сбалансированности между количеством рабочих мест и численностью трудовых ресурсов или рабочей силы как по всем категориям работников, так и по всем сферам промышленности или региональным территориям. При полной занятости должно быть достигнуто соответствующее равновесие количества рабочих мест и численности всех работников. Под эффективной занятостью в условиях рыночных трудовых отношений предлагается понимать такую степень использования рабочей силы, при которой достигается соответствие результатов затратам или их превышение. При этом для восстановления используемой рабочей силы уровень оплаты труда каждого работника должен быть не ниже фактически существующего прожиточного минимума [95, с.94]. Предложенное для условий рынка труда новое понимание категории полной и эффективной занятости трудовых ресурсов создает надежные организационно-экономические основы дальнейшего развития материального производства, рационального использования персонала и соответствующего роста личного благосостояния всех работников.

В рыночных отношениях потребность в персонале на различных предприятиях или фирмах определяется величиной спроса на изготавливаемую ими продукцию, производимые работы и оказываемые услуги. Спрос на трудовые ресурсы является в условиях рынка производным от готовых товаров и услуг, которые выполняются с помощью данных человеческих ресурсов. Как на действующих предприятиях, так и на проектируемых и вновь создаваемых фирмах годовые объемы спроса на производство продукции должны служить основой для расчета потребности во всех категориях работников.

Производный характер спроса на трудовые ресурсы означает, что при заданных объемах производства устойчивость величины спроса или потребности в соответствующей категории работников будет в основном зависеть от производительности или их трудовой отдачи в ходе создания товара, а также от рыночной стоимости или цены произведенной продукции и выполненных услуг. В свою очередь, производительность той или иной категории работников во многом определяется не только уровнем их профессиональной квалификации, состоянием трудового потенциала, но и взаимодействием технологии и организации производства. При определении потребности в персонале различных

категорий существующее на каждом предприятии взаимодействие между трудовыми и производственными факторами.

В рыночной экономике эффективность производства определенного продукта зависит не только от действующих цен на трудовые ресурсы, но и от применяемой технологии и от количества используемых ресурсов. В течение непродолжительного периода предприятие может с учетом рыночного спроса изменить объемы выпуска товаров путем соединения изменяющегося количества ресурсов с имеющейся производственной мощностью. Ответ на вопрос, каким образом будет изменяться объем производства по мере того, как все большее и большее количество трудовых ресурсов будет присоединяться к фиксированным ресурсам фирмы, дает известный экономический закон убывающей отдачи (называемый также законом убывающего предельного продукта), который утверждает, что, начиная с определенного момента последовательное присоединение единиц переменного ресурса, например труда к неизменному, зафиксированному ресурсу, например капиталу, дает уменьшающийся добавочный или предельный, продукт в расчете на каждую последующую единицу переменного ресурса [62, с.47]. Закон убывающей отдачи или теория предельной полезности показывают, каким образом с увеличением количества рабочих, обслуживающих данное машинное оборудование, будет увеличиваться рост объема производства, как будет происходить его замедление по мере того, как все большее количество рабочих будет привлекаться к производству. Именно поэтому, при определении потребной численности персонала необходимо учитывать действие данного закона на отечественных предприятиях.

Метод планирования численности персонала на основе учета предельной полезности получил в отечественной микроэкономической теории потребления название маржиналистского подхода, который устанавливает зависимость между степенью удовлетворения потребностей, ресурсами потребления и ценами потребляемых благ [32, с.74]. При действующих рыночных ценах метод убывающей отдачи позволяет устанавливать оптимальные соотношения между количеством обслуживающих станков и необходимых рабочих. Рассмотрим действие закона предельной полезности на примере работы производственного участка, имеющего определенное количество токарных, сверлильных и фрезерных станков. Если бы на участке работал один станочник, то общий объем производства и уровень производительности труда в расчете на одного рабочего оказались бы очень низкими. Такое производство из-за недоукомплектованности участка было бы неэффективным по причине избытка капитала по сравнению с наличием труда. Указанные временные затруднения будут преодолены по мере увеличения количества работников. В результате увеличения затрат труда увеличится и добавочный, или предельный продукт, производимый каждым следующим рабочим. Однако такой рост эффективности производства не может продолжаться до бесконечности.

Как утверждает экономическая теория, с последующим увеличением количества рабочих возникает проблема их избытка. Если рабочих будет больше чем станков, то их труд будет недоиспользоваться. Общий объем производства станет расти замедляющимися темпами, поскольку при фиксированной мощности на каждого рабочего будет приходиться тем меньшее количество оборудования, чем больше будет нанято рабочих. Добавочный, или предельный продукт дополнительных рабочих будет сокращаться по мере привлечения все большего количества персонала, так как труда становится больше,

чем имеется капитала. В конечном счете увеличение количества рабочих на предприятии могло бы привести к заполнению ими всего свободного пространства и к остановке процесса производства [62, с.48].

Вместе с тем в реальном производстве существуют более сложные связи, и поэтому всякая теория проверяется практикой. При этом допускается, что закон убывающей отдачи основан на теоретическом предположении, согласно которому все единицы переменных ресурсов, или в данном случае все рабочие, качественно однородны. Иными словами, предлагается, что каждый добавочный рабочий, как и все остальные, обладает такими же умственными способностями, координацией движений, образованием, квалификацией, трудовыми навыками и т.д. Предельный продукт начинает убывать не потому, что нанятые позднее рабочие оказались менее квалифицированными, а потому, что относительно большее их количество занято при той же величине имеющихся капитальных ресурсов. В табл. 7.1 представлен условный числовой пример, подтверждающий возможность обоснования оптимальной численности персонала на основе закона убывающей отдачи [15].

Таблица 7.1

Метод обоснования численности персонала расчетом предельной полезности

<i>Количество труда, человек</i>	<i>Объем производства, тыс. руб.</i>	<i>Предельная производительность, тыс. руб.</i>	<i>Средняя производительность, тыс. руб.</i>
0	0	0	0
1	10,0	10,0	10,0
2	24,0	14,0	12,0
3	41,0	17,0	13,6
4	53,0	12,0	13,2
5	64,0	11,0	12,8
6	73,0	9,0	12,1
7	80,0	7,0	11,4
8	85,0	5,0	10,6
9	88,0	3,0	9,7
10	89,0	1,0	8,9

Представленные данные отражают наглядно изменение предельной отдачи с изменением количества труда и общего объема производства. С увеличением каждого дополнительного вложения труда предельная отдача увеличивается в неодинаковой степени. При заданном объеме производства появление первых трех рабочих вызывает растущую отдачу труда, поскольку предельная производительность составляет соответственно 10 000, 14 000 и 17 000 руб. Однако, начиная с четвертого рабочего, отмечается убывающая отдача - его предельный продукт равен 12 000 руб., т.е. на пять единиц меньше, чем у третьего рабочего. Предельная отдача всех остальных рабочих также последовательно убывает. Каждый добавочный рабочий вносит меньший вклад в общий объем производства по сравнению со своим предшественником. Динамика средней

производительности, характеризующая объем производства в расчете на одного работника изменяется аналогично предельной полезности. Выработка первого рабочего составляет 10,0 единиц, второго - 12,0, третьего - 13,6, четвертого - 13,2, пятого - 12,8 и т.д. Наивысшую, или возрастающую предельную отдачу, фирма будет получать при трех рабочих на производственном участке - это количество рабочих и будет теоретически оптимальным для заданных условий.

Таким образом, метод определения оптимальной численности персонала теоретически достаточно прост. Однако на отечественных предприятиях он до сих пор не находит практического применения. Сказываются, во-первых, отсутствие точных исходных данных для определения предельной продуктивности труда, во-вторых, существование более сложной реальной зависимости между результатами труда рабочих и наличием технологического оборудования, в-третьих, квалификация персонала не является по своему существу однородной, в-четвертых, с изменением количества рабочих может изменяться и количество станков. Означенные и некоторые другие обстоятельства расширяют применение в практике работы отечественных предприятий таких оправдавших себя методов расчета численности персонала, как нормативные, экономико-математические, эмпирические, укрупненные и др. В основе указанных методов лежит использование исходных показателей, характеризующих годовой объем производства, трудоемкость выпускаемой продукции, количество обслуживаемых единиц оборудования, нормы времени обслуживания, нормативы численности и многие иные производственные факторы.

Планирование как важнейшая функция управления персоналом на каждом предприятии включает определение количества и структуры работников, расчет текущей и дополнительной потребности персонала, анализ использования кадров, оценку баланса рабочего времени и т.д. При планировании потребности персонала, как правило, используются прогрессивные трудовые нормативы, а также балансы рабочего времени и фонды времени эффективной работы и др. Так, например, численность отдельных категорий персонала можно рассчитать по нормам времени обслуживания, управления, подчиненности и другим нормативным показателям, устанавливающим величину затрат труда на единицу выполняемой работы или услуги. Потребное количество рабочих - наладчиков оборудования рассчитывается на основе соотношения количества обслуживаемых станков к норме времени их обслуживания, количество руководителей - по нормам управляемости или подчиненности. На одного мастера - менеджера низового звена управления в зависимости от условий производства может приходиться от двадцати пяти до пятидесяти подчиненных рабочих, на одного руководителя - десять специалистов и т.д.

Текущая потребность предприятия в основных рабочих определяется по нормам трудоемкости продукции. В общем виде годовую потребность в рабочих тех или иных профессий, например токарей, можно рассчитать как отношение трудоемкости годовой производственной программы выполнения токарных работ к эффективному фонду времени одного рабочего по следующей формуле:

$$P_p = \frac{T_z}{\Phi_z}, \quad (7.1)$$

где

P_p - потребная численность рабочих, человек;

T_z - общая (годовая) трудоемкость работ, ч;

Φ_z - годовой эффективный фонд рабочего времени, человеко-часы.

При планировании потребности персонала принято различать календарный, номинальный и эффективный фонд рабочего времени. Номинальный или расчетный годовой фонд определяется умножением установленного в планируемом году графиком работы предприятия количества рабочих дней на продолжительность ежедневной смены. Так например, при пятидневной рабочей неделе с двумя выходными днями и одиннадцатью праздничными расчетное количество рабочих дней в году составит:

$$P_d = K_d - E_d - П_d = 365 \text{ дней} - 104 \text{ дни} - 11 \text{ дней} = 250 \text{ дней}, \quad (7.2)$$

где

P_d - количество рабочих дней;

K_d - количество календарных дней;

E_d - количество выходных дней;

$П_d$ - количество праздничных дней.

Расчетный годовой фонд рабочего времени в часах при девяти предпраздничных днях с сокращенной на 1 час продолжительностью работы рассчитывается следующим образом:

$$P_z = 241 \text{ дней} \times 8 \text{ ч} + 9 \text{ дней} \times 7 \text{ ч} = 1991 \text{ ч}. \quad (7.3)$$

Среднемесячное расчетное количество рабочих часов одного рабочего при таких исходных данных будет равно 165,9.

Годовой эффективный фонд работы одного рабочего при двадцати восьми календарных (двадцати четырех рабочих) днях оплачиваемого отпуска будет определяться как разность между количеством рабочих и отпускных дней в году и составит примерно 225 дней или 1800 ч.

В процессе планирования потребности в производственных рабочих определяется их явочный и списочный состав. В явочный состав входят те рабочие, которые должны являться на работу ежедневно для обеспечения нормального хода производства. В списочный включаются все рабочие, состоящие в группе промышленно-производственного персонала предприятия, в том числе и находящиеся в отпусках, отсутствующие по болезни и др. Списочный состав рабочих в течение года изменяется вследствие текучести кадров. Именно поэтому необходимо различать среднесписочное количество рабочих предприятия, представляющее собой их среднеарифметическую годовую численность.

Количественное соотношение между явочными и списочными рабочими или их структуру можно представить как отношение эффективного фонда рабочего времени к номинальному, соответствующие значения которых примерно равны 225 и 250 рабочим дням. Из этого соотношения ($225:250 = 0,9$) следует, что списочное количество рабочих больше явочного примерно на 10%, что вытекает из следующей далее формулы:

$$P_{сп} = 1,1P_{я}. \quad (7.4)$$

При планировании потребности в остальных категориях промышленно-производственного персонала предприятия определяется только их списочный состав. Выделять явочный состав не принято, так как работники данных категорий могут выполнять функции отсутствующих специалистов. Выполнение ими более широких функций, а также отсутствие соответствующих нормативов времени на их осуществление не позволяют с высокой степенью точности определять потребность в различных категориях специалистов или административно-управленческого персонала. При расчете их численности до настоящего времени используются укрупненные или упрощенные методы. Данное обстоятельство объясняется тем, что во многих административно-управленческих службах как зарубежных, так и отечественных предприятий количество служащих и объем работы, как установил С.Н. Паркинсон, совершенно не связаны между собой, а количество служащих всегда возрастает и их прирост не изменится от того, уменьшилось, увеличилось или вообще исчезло количество дел [86, с. 12]. Хотя этот закон был открыт в условиях зарубежной экономики, он в определенной мере соответствует и отечественной практике рыночной и административно-управленческой деятельности.

Планирование численности различных категорий персонала на отечественных предприятиях осуществляется, как правило, с помощью укрупненных методов или экономико-математических зависимостей. На основе разработанных моделей и формул можно вести расчет потребности в управленческом персонале по всем функциям, осуществляемым на производстве специалистами различных категорий. Представим несколько расчетных формул численности специалистов предприятий по следующим основным функциям, связанным с управлением персоналом [85].

Управление трудовыми ресурсами:

$$K_1 = 0,44 + 0,002P_{сп} + 0,0002Ф_{я}. \quad (7.5)$$

Подбор, расстановка и использование кадров:

$$N_{\text{к}} = 0,09 + 0,002P_{\text{мн}} + 0,00014\Phi_{\text{а}}. \quad (7.6)$$

Подготовка кадров:

$$N_{\text{к}} = 0,5 + 0,000009P_{\text{о}} + 0,00007\Phi_{\text{а}}. \quad (7.7)$$

Организация труда и зарплаты:

$$N_{\text{к}} = 0,12 + 0,0051P_{\text{мн}} + 0,0009P_{\text{о}}. \quad (7.8)$$

В представленных формулах приняты следующие обозначения:

$N_{\text{к}}$ - расчетная численность управленческого персонала по категориям, человек;

$P_{\text{мн}}$ - среднегодовая численность промышленно-производственного персонала, человек;

$P_{\text{о}}$ - численность основных рабочих, человек;

$P_{\text{с}}$ - численность рабочих-сдельщиков, человек;

$\Phi_{\text{а}}$ - стоимость активной части основных производственных фондов, тыс. руб.

В ходе планирования численности персонала важнейшее значение имеет установление дополнительной потребности в работниках различных категорий, которая складывается из прироста требуемой численности в связи с расширением объемов производства, а также из возмещения выбытия или убыли работников предприятия под влиянием естественных и социальных факторов. На предприятии дополнительную потребность персонала той или иной категории можно наиболее просто представить разностью планируемой (текущей) и фактической численности:

$$P_{\text{д}} = P_{\text{пл}} - P_{\text{ф}}. \quad (7.9)$$

где

$P_{\text{д}}$ - дополнительная потребность персонала;

$P_{\text{пл}}$ - планируемая потребность персонала;

$P_{\text{ф}}$ - фактическая численность персонала.

В рыночной экономике более сложной является задача планирования перспективной потребности в персонале, необходимой для реализации стратегических целей предприятия. Стратегия предприятия может быть связана с достижением как общих экономических целей, каковыми являются экономический рост, полная занятость, экономическая свобода, так и с решением специфических задач, например таких, как освоение новой продукции, завоевание своей рыночной ниши и т.д. Во любом случае необходимо также учитывать возможные изменения внешней и внутренней среды и их влияние на динамику объемов производства и численности персонала. Оценка будущей потребности в рабочей силе представляет в настоящее время для отечественных предприятий весьма трудную задачу как с теоретической, так и с практической точки зрения. Спад производства, неплатежеспособность предприятий, нестабильность рыночной среды затрудняют не только перспективное, но и текущее планирование требуемой численности персонала.

В условиях нестабильности экономики фактическая потребность предприятия в персонале определенных категорий непрерывно меняется под воздействием внутренних и внешних факторов. Подобные изменения не всегда означают увеличение или сохранение потребности в рабочей силе. Внедрение новых технологий, освоение производства конкурентоспособной продукции, сокращение рыночного спроса на производимые товары и услуги может привести к уменьшению численности персонала как по отдельным категориям, так и по всему составу. Именно поэтому определение реальной потребности в рабочей силе и прогноз ее изменения должны стать основой совершенствования управления персоналом на предприятиях.

Стабилизация производства на отечественных предприятиях будет способствовать как совершенствованию планирования потребности персонала, так и повышению его эффективной занятости. В рыночных отношениях между процессами производства продукции и использования трудовых ресурсов, рабочей силы, персонала предприятия существует такое же равновесие, как между спросом и предложением, затратами и результатами, доходами предприятия и уровнем жизни работников. Всякая деятельность персонала предприятия в полной мере должна соответствовать существующему механизму рыночных трудовых отношений в современном производстве и обеспечивать высокий рост производительности труда.

7.2. Профессиональная ориентация и подбор персонала

Свобода выбора вида трудовой деятельности служит одним из главных признаков цивилизованных рыночных отношений. С экономических позиций всякая свобода выбора реализуется в форме стремления каждого человека получать для себя лично наибольшие материальные блага и моральное удовлетворение, которые могут быть выражены в виде денежного дохода, высокооплачиваемой работы, нормальных условий труда, хорошего психологического климата и т.п. Высокий личный доход служит одновременно свободой выбора и основой конкуренции, или экономического состязания, как коренного свойства рыночных отношений.

На рынке ресурсов свобода выбора означает, что все работники вправе заниматься любым видом труда, на который они способны. Все работодатели также свободны в

пределах своих возможностей привлекать рабочую силу в таком составе и количестве, которые они считают наиболее подходящими для удовлетворения своих потребностей. Пределы свободы выбора поставщиков людских и материальных ресурсов определяются потребительским выбором. В конечном счете потребитель решает, что должна производить экономика, а в установленных тем самым рамках производства поставщики ресурсов могут делать свой свободный выбор.

В реальной действительности все поставщики ресурсов и производители вовсе не свободны производить свои товары и услуги в любом количестве. В рыночных условиях как производители товаров, так и поставщики рабочей силы должны учитывать действие законов спроса и предложения на рынке труда и производства. Кривые предложения ресурсов обычно являются восходящими, т.е. они отражают прямую связь между ценой на ресурс и объемом его предложения, поскольку в интересах самих владельцев ресурсов поставлять большее его количество по высокой, а не по низкой цене. Выплаты высоких доходов работникам отдельных профессий или отдельной отрасли поощряют поставщиков рабочей силы поставлять туда возможно больше людских ресурсов. Низкие доходы действуют в противоположном направлении, побуждая владельцев рабочей силы не поставлять ее в эту конкретную профессию или отрасль промышленности.

Главная движущая сила рыночной экономики, по заключению К.Р. Макконнелла, состоит в стимулировании личного интереса: каждая экономическая единица стремится делать то, что выгоднее ей самой. Именно поэтому все предприниматели ставят своей целью максимизацию прибыли своих фирм или, как вариант, минимизацию своих убытков. Владельцы всех ресурсов при прочих равных условиях, пытаются получить возможно более высокие цены при продаже или сдаче в аренду этих ресурсов. За данное количество и тягость затрачиваемого ими труда поставщики рабочей силы также стремятся получить возможно больший доход. В свою очередь потребители, покупая определенный продукт, стараются приобрести его по самой низкой цене. Рыночная система хозяйствования предполагает, что личный интерес формирует фундаментальный образ действий различных экономических единиц, когда они реализуют свой свободный выбор. Мотив личного интереса придает направление и упорядоченность функционированию экономики, которая без такого интереса оказалась бы чрезвычайно хаотичной [62, с.52].

Следовательно, профессиональная ориентация и подбор персонала на предприятии теснейшим образом связаны как с проблемой свободы выбора в условиях ограниченных экономических ресурсов, так и с необходимостью полного удовлетворения личных интересов работников на существующих рынках труда и производства. На отечественном рынке образовательных и трудовых услуг имеются многолетние достоверные доказательства того общеизвестного рыночного положения, что большинство студентов и молодых специалистов выбирают себе ту профессию и сферу производственной деятельности, которые в момент их выбора имеют наиболее высокую среднюю оплату труда. Именно поэтому с позиций работника основные принципы профессиональной ориентации - это свобода, обоснованность и осознанность выбора своей будущей профессии, специальности и сферы работы.

Свобода выбора профессии означает сочетание личных желаний, способностей и потребностей работника с возможностями их удовлетворения на действующем рынке труда. Выбор профессии, как правило, связан с существующими ограничениями в получении необходимого образования и соответствующего места будущей работы по своей специальности. В конечном счете свободный выбор профессии, как и другие потребности человека, ограничивается многими существующими в условиях рынка факторами. Первый из них состоит в том, что материальные потребности общества, т.е. потребности составляющих его индивидов и институтов, буквально безграничны или неутолимы. Второй заключается в том, что экономические ресурсы, т.е. средства для производства товаров и услуг, ограничены или редки [62, с.36]. Первый и второй рыночные факторы означают, что потребности человека как в материальных товарах, так и образовательных услугах полностью удовлетворить невозможно. Именно поэтому необходима правильная профессиональная ориентация в свободном выборе будущей профессии с обязательным учетом имеющихся рыночных ограничений.

Обоснованность выбора профессии предполагает соответствующий научный подход, определенную личную мотивацию, наличие необходимых способностей в будущей специальности, а также учет требований и возможностей производства к обеспечению работой. Непременными рыночными требованиями к выбору профессии должны быть следующие:

- анализ содержания профессии и предъявляемых к работнику личных и профессиональных качеств;
- выявление позитивных и негативных характеристик работника;
- установление соответствия имеющихся качеств человека требованиям выбранной профессии;
- изучение основных мотивов выбора данной профессии и критериев оценки персонала.

Как известно, обоснованность выбора профессии зависит от многих личных или субъективных факторов, а также от целого ряда объективных или экономических требований. При выборе профессии решающее значение имеет не количество факторов, а степень их влияния и воздействия на работника, наличие необходимых способностей для успешной работы по специальности.

Способности представляют собой совокупность личных, психологических, физиологических, профессиональных и других характеристик человека, определяющих плодотворность его трудовой деятельности в избранной профессии, специальности или должности. Трудовая деятельность является необходимым условием для проявления человеческих способностей, задатков и талантов, их непрерывного развития и совершенствования. Основным критерием оценки способностей работника служит не только наличие у него ярко выраженных личных качеств, но также и его отношение к тем или иным видам деятельности, например, к умственной или физической работе. Необходимость выявления способности каждого человека к конкретному виду экономической деятельности является основой профессиональной ориентации, подбора и

расстановки всех категорий персонала на производстве по рабочим местам в соответствии с их личными и профессиональными интересами.

Профессиональные интересы человека возникают в результате его целенаправленной трудовой деятельности. Профессиональные интересы обычно приводят к развитию многих других человеческих качеств. Именно поэтому проявление, развитие и закрепление профессиональных интересов у учащихся приобретает первостепенное значение не только в их профессиональной ориентации, но и в последующей трудовой деятельности. Здесь, по мнению автора, необходимо более подробно рассмотреть характеристику рабочей профессии, учитывающую как содержание трудовой деятельности, так и многообразные факторы и требования, предъявляемые к современному работнику:

- общая характеристика профессии - значение для современного производства, ее удельный вес на предприятии, перспектива развития и распространенность, место подготовки специалистов;

- общие теоретические знания работника - технические, технологические, экономические, управленческие, организационные и др.;

- производственно-организационные факторы профессии - характеристика технологического оборудования и оснастки, удельный вес умственных и физических операций, основные обрабатываемые материалы, выпускаемая продукция;

- организация труда - разделение и кооперация труда, технологические и организационные связи с другими работами, условия труда на рабочем месте;

- материальные факторы профессии - формы оплаты труда, уровень заработной платы, системы стимулирования, социальная защита, материальные гарантии и льготы, пенсионные выплаты;

- моральные факторы профессии - возможности профессионально роста, система морального стимулирования, степень удовлетворенности трудом, текучесть кадров;

- формы и методы подготовки персонала - уровень профессиональных, экономических и специальных знаний, квалификационные разряды, повышение квалификации и профессионального мастерства;

- требования к работнику - общее состояние здоровья, профессиональные показатели, личные характеристики, творческие способности;

- психологические требования - необходимый темп и скорость трудовых движений, ритмичность в работе, точность движений, волевые качества;

- физиологические требования - общая выносливость, длительность физического напряжения, острота зрения.

Профессиональная ориентация является важнейшей составной частью существующих в стране государственных стандартов высшего, среднего и начального профессионального образования. В условиях рынка эта ориентация обеспечивает вовлечение учащихся в соответствующую сферу профессионального образования как в государственных учебных заведениях, так и непосредственно на предприятиях различных форм собственности. Основная задача профессиональной ориентации на современном этапе развития национального хозяйства состоит в том, чтобы своевременно обнаруживать профессиональные интересы учащихся, ориентировать их на правильный выбор своей профессии и последующее совершенствование мастерства и квалификации. Для этих целей целесообразно использовать ступенчатую систему профессиональной ориентации и подготовки учащихся к трудовой деятельности.

Первая ступень - подготовка к выбору профессии, вторая - непосредственный выбор профессии, третья - подготовка к трудовой деятельности, четвертая - квалифицированная трудовая деятельность, пятая - всестороннее развитие профессионального мастерства персонала на предприятиях и в организациях.

Таким образом, профессиональная ориентация должна взаимодействовать с подбором и расстановкой персонала на предприятии. В свою очередь, подбор кадров всех категорий должен производиться на каждом предприятии на основе заранее сформулированных квалификационных требований к специалисту соответствующего производственного или функционального подразделения. В практике работы служб управления персоналом на отечественных предприятиях обычно используются два возможных источника набора кадров: внутренний и внешний. Внутренний источник набора кадров предполагает использование имеющихся трудовых ресурсов и позволяет предприятию обходиться без нового набора, внешний включает привлечение персонала из различных учебных заведений, родственных предприятий, служб занятости, безработных и т.п.

Наем на работу - это система мер, предусматриваемых организацией для привлечения работников, обладающих необходимыми профессиональными навыками и моральными качествами и способных выполнять на производстве все должностные обязанности. С точки зрения организации наем работников влияют три основных фактора: уровень выдвигаемых требований к персоналу, общая кадровая политика, сложившийся имидж организации, включая оплату труда. В завершение сформулируем ряд важнейших принципов подбора персонала на предприятиях в условиях рыночных отношений:

- свобода выбора будущей профессии должна быть обеспечена возможностью получения соответствующего образования, причем приоритет должен быть отдан в государственной системе;

- выбранная профессия должна в полной мере соответствовать способностям работника и потребностям отечественной экономики;

- рыночный спрос на все категории персонала должен быть сбалансирован с объемами производства и наличием рабочих мест как в экономике, так и на предприятии;

- как принято в мировой экономике профессиональный отбор и оценка всех категорий работников должны осуществляться по конечным результатам труда;

- закрепление персонала на производстве и его профессиональное движение следует осуществлять с учетом японского опыта пожизненного найма;

- цена рабочей силы в отечественной экономике должна быть поднята до уровня развитых зарубежных стран.

Все отечественные предприятия и организации, соблюдающие эти правила кадровой политики, будут высококонкурентными как на региональном, так и на общероссийском рынке труда, смогут привлекать высококвалифицированных выпускников высшей, средней и начальной профессиональной школы. При отсутствии подобной политики многие предприятия будут вынуждены готовить себе малоквалифицированных рабочих непосредственно на производстве или обучать их по договорам и соглашениям в стационарных профессионально-технических учебных заведениях.

7.3. Подготовка и повышение квалификации кадров

В рыночных условиях необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд предприятия определяет сам работодатель. В соответствии со ст. 196 ТК РФ, регламентирующей права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров, он проводит профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников, обучение их вторым профессиям в своей организации, а при необходимости - в образовательных учреждениях начального, среднего, высшего профессионального и дополнительного образования на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором и трудовыми соглашениями.

Формы профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников, перечень необходимых профессий и специальностей определяются работодателем с учетом мнения представительного органа работников. В случаях, предусмотренных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами, работодатель обязан проводить повышение квалификации работников, если это является условием выполнения ими определенных видов деятельности.

Работники имеют право на все виды профессиональной подготовки и повышения квалификации, включая обучение новым профессиям и специальностям. Данное право устанавливается Трудовым кодексом Российской Федерации и реализуется путем заключения дополнительного договора между работником и работодателем. Работникам, проходящим профессиональную подготовку, работодатель должен создавать необходимые условия для совмещения работы с обучением, предоставлять предусмотренные федеральными законами гарантии, заключать ученический договор.

Работодатель имеет право заключать ученический договор на профессиональное обучение с человеком, ищущим работу, а с работником своей организации - на переобучение без отрыва от работы. Договор с лицом, ищущим работу, является гражданско-правовым и регулируется гражданским законодательством и иными нормами

гражданского права. Ученический договор с работником является дополнительным к действующему трудовому договору и регулируется трудовым законодательством и нормами трудового права.

Ученический договор должен содержать:

- наименование участвующих в договоре сторон;
- указание на конкретную профессию, специальность, квалификацию, приобретаемую учеником;
- обязанность работодателя обеспечить работнику возможность обучения в соответствии с ученическим договором;
- обязанность работника пройти обучение и в соответствии с полученной профессией проработать установленный срок;
- установленный срок ученичества;
- размер оплаты в период ученичества.

Ученический договор может содержать иные условия, определенные соглашением сторон. Договор заключается на срок, необходимый для получения избранной профессии и требуемой квалификации, в письменной форме в двух экземплярах. Заключенный договор действует с указанного дня в течение предусмотренного срока обучения. Действие ученического договора продлевается на время болезни ученика, прохождения им военных сборов и в других случаях, предусмотренных законами и правовыми актами. В течение срока действия договора его содержание может быть изменено только по взаимному соглашению сторон.

Организация ученичества может осуществляться на предприятии в форме индивидуального, бригадного, курсового обучения и в иных формах. В Российской Федерации начальная подготовка молодых рабочих осуществляется в системе профессионально-технического образования и включает две основные формы обучения:

- в государственных учебных заведениях начального и среднего профессионального образования;
- непосредственно на предприятиях и в организациях с различными формами собственности.

В условиях перехода к рыночной экономике состояние подготовки рабочих кадров как в системе профессионально-технического образования, так и непосредственно на производстве стало серьезной социально-экономической проблемой для страны. Потребность промышленных предприятий в квалифицированных рабочих кадрах в настоящее время не удовлетворяется полностью. Особенно остро ощущается нехватка рабочих-станочников, наладчиков металлообрабатывающего оборудования, слесарей-

инструментальщиков и многих других квалифицированных профессий, требующих длительных сроков обучения.

Подготовка инженеров-технологов, экономистов-менеджеров и других управленческих кадров в высших учебных заведениях также недостаточно приближена к рыночным условиям и конкретному производству. Именно поэтому молодые специалисты недостаточно быстро включаются в самостоятельную творческую деятельность по совершенствованию техники, технологии, организации и улучшению экономических показателей предприятий.

Высокие рыночные требования к уровню профессиональной квалификации рабочих кадров вызывают необходимость коренной перестройки всей системы профессионально-технического образования. Действующая система подготовки должна быть мобильной, учитывать происходящие на рынке труда изменения спроса на рабочую силу, постоянно соответствовать данным требованиям как с качественных, так и количественных позиций. Новому этапу развития рыночной экономики, новой технике, технологии и организации производства должны в полной мере соответствовать системы, формы, содержание и методы подготовки персонала.

Система начального профессионального образования предусматривает подготовку рабочих в соответствующих учебных заведениях и непосредственно на производстве. В стационарных профессионально-технических училищах ведется подготовка рабочих по наиболее сложным профессиям и более высокого уровня квалификации, требующих длительных сроков обучения: от 1 до 3 лет. Обучение рабочих начальных разрядов по наиболее массовым профессиям и специальностям с небольшим сроком - до 6 месяцев - осуществляется на самих предприятиях.

Профессиональная подготовка рабочих кадров как в стационарных учебных заведениях, так и на промышленных предприятиях должна строиться на основе таких принципов, как соответствие производственного обучения требованиям рыночной экономики, активное усвоение учащимися теоретических и практических умений, доступность и посильность обучения, прочность освоения знаний и умений, учет индивидуальных особенностей учащихся. Основой производственного обучения служит производительный труд, в котором участвует каждый обучающийся рабочий. Именно поэтому за критерий высокой квалификации рабочих кадров, подготавливаемых как в системе профессионального технического образования, так и на производстве, на наш взгляд, необходимо взять два взаимосвязанных показателя: высокую производительность труда и высокое качество работы. При достижении требуемого качества продукции основным показателем уровня профессиональной квалификации рабочих будет служить продуктивность их труда.

Содержание существующих форм организации производственного обучения должно обеспечивать получение всеми рабочими требуемой квалификации. Сказанное предполагает совершенствование применяемых систем, форм и методов профессиональной подготовки рабочих кадров, в частности операционно-комплексной системы производственного обучения. Важным методологическим средством активизации обучающихся является широкое использование в процессе освоения профессии таких способов обучения, как вводный, текущий и заключительный инструктаж.

Подготовка рабочих непосредственно на производстве является наиболее массовой формой освоения новых профессий, удовлетворяющей около 80% потребности в кадрах. В зависимости от содержания и принятой формы организации процесса обучения существует несколько видов подготовки рабочих на предприятиях: индивидуальная, бригадная, групповая и их различные сочетания и разновидности.

В современном производстве самой распространенной стала индивидуальная форма подготовки, при которой практическое обучение осуществляется путем прикрепления ученика к высококвалифицированному рабочему-наставнику. Основным недостатком такого обучения является отсутствие теоретической подготовки, а также узкая практическая база, обеспечивающая освоение лишь тех операций, которые закреплены за данным рабочим местом. Именно поэтому при индивидуальном обучении новый рабочий не всегда получает хорошую общепрофессиональную подготовку, ограничиваясь лишь узкой специализацией выполняемых работ. Кроме того, рабочий-инструктор, занятый изготовлением определенной продукции, в ряде случаев не имеет возможности обучить своего ученика и дать ему возможность поработать на своем станке. В этих случаях профессиональному обучению нового рабочего, которому приходится больше наблюдать за работой, чем работать самому, отводится второстепенная роль, что не соответствует ни требованиям современного производства, ни интересам обучаемого. Наиболее успешно индивидуальное обучение может быть организовано в инструментальных цехах, в ремонтном хозяйстве, а также в единичном и опытном производстве, где выполняются разнообразные работы и имеется возможность освоить все операции, предусмотренные программой обучения и соответствующие существующей квалификационной характеристике.

На производстве широко используется также и бригадная форма профессиональной подготовки молодых рабочих. Данная форма применяется в сборочных, ремонтных и других производственных цехах предприятия, где труд основных рабочих осуществляется в различных бригадах. Практическое обучение проводится путем включения учеников в производственные бригады квалифицированных рабочих, в которых под руководством бригадира молодыми рабочими ведется освоение профессиональной квалификации.

Более эффективной является групповая форма подготовки молодых рабочих, применяемая на передовых предприятиях, имеющих свои учебные мастерские, цехи и комбинаты. По своему содержанию групповая форма обучения рабочих на производстве приближается к условиям профессиональной подготовки в стационарных учебных заведениях. В учебных цехах предприятия имеются лучшие возможности для их оснащения современным оборудованием, применения прогрессивных технологических процессов, создания благоприятных условий для более полного усвоения учебного материала и практических приемов выполнения работы.

Курсы целевого обучения организуются на предприятии для освоения вторых и смежных профессий, повышения квалификации работников по новой технике и технологии производства, новых методов планирования и управления производством и многих других четких целей, к примеру освоения передовых методов труда, изучение зарубежного опыта и т.д.

На современных предприятиях индивидуальные, бригадные и групповые формы подготовки рабочих могут применяться в зависимости от потребности тех или иных категорий персонала и от времени поступления работников, а также сроков комплектования групп. Данные формы обучения персонала комбинируются и взаимно дополняют друг друга с учетом реальных производственных условий. В рыночных отношениях, вызывающих повышенную мобильность работников и необходимость перемещения рабочей силы, профессиональное переобучение новым профессиям и специальностям непосредственно на производстве становится общепризнанной формой пополнения предприятий кадрами и требует своего дальнейшего развития и совершенствования как по содержанию, так и методам обучения.

В связи с этим требованием в профессиональной подготовке квалифицированных рабочих кадров первостепенное значение имеют методы производственного обучения, основой которых служат практические упражнения. Под упражнениями в методике профессионального обучения понимается целенаправленное, сознательное и многократное повторение обучающимися трудовых приемов рационального выполнения операционных и комплексных работ. С помощью тренировочных упражнений все учащиеся должны освоить предусмотренные программой производственного обучения первоначальные профессиональные умения, сформировать передовые трудовые приемы, овладеть профессиональными навыками выполнения всего комплекса работ по осваиваемой профессии и специальности соответствующей квалификации.

В процессе производственного обучения обычно применяются два основных способа освоения трудовых действий. Первый способ заключается в том, что будущие рабочие овладевают трудовым процессом, выполняя каждое трудовое действие, частное движение путем копирования образцового способа работы, целесообразность которого обосновывается и многократно демонстрируется мастером производственного обучения. При втором способе овладение трудовыми действиями происходит как процесс творческого решения практической задачи и достижения поставленной цели самим учеником. В данном случае обучающиеся проявляют определенную степень самостоятельности в выборе приемов работы, развивают необходимый уровень профессионального мастерства, достигают точно заданную цель, например показателей качества выполнения работы или производительности ученического труда, а также тарифного разряда.

Продолжительность профессиональной подготовки рабочих на производстве определяется сроками ученического договора и временем достижения требуемой квалификации, как правило первого или второго разряда. Время ученичества в течение недели не должно превышать нормы рабочего времени, установленной для работников соответствующих возраста, профессии и специальности. Работники, проходящие обучение в своей организации, могут по соглашению с работодателем полностью освободиться от работы по трудовому договору либо выполнять эту работу на условиях неполного рабочего времени.

В период ученичества молодым рабочим выплачивается стипендия. Работы, выполняемые учениками на практических занятиях, оплачиваются по установленным

расценкам. После завершения профессиональной подготовки рабочий должен приступить к работе на предприятии по полученной профессии и специальности. По действующему трудовому законодательству испытательный срок для работников, успешно завершивших свое ученичество, не устанавливается.

Все действующие системы подготовки кадров должны быть адаптированы к происходящим изменениям в сфере как национальной, так и мировой экономики. Глобализация экономики и новая технология производства требуют постоянных изменений в системе общей и профессиональной подготовки работников. В данных условиях государство должно повлиять на отношение работников и работодателей к профессиональной подготовке и повышению квалификации кадров. В настоящее время потребность в финансировании среднего и высшего образования и профессионального обучения не может быть обеспечена без государственного вмешательства. Государство может своей политикой влиять на решение проблемы подготовки кадров, исправлять просчеты рынка труда и самих работодателей. Обеспечить соответствие системы профессионального образования требованиям рынка можно путем участия предпринимателей и работников в трехсторонних органах, определяющих политику в области подготовки кадров на национальном, региональном и местном уровнях.

В мировой экономике существует три основных системы подготовки кадров: кооперативная, производственная и государственная, а также множество их вариантов. Кооперативная система подготовки кадров основывается на взаимодействии организаций, представляющих работодателей, государство и профсоюзы. Производственная или корпоративная система подготовки кадров ориентируется на пожизненный найм и низкую текучесть рабочей силы, обеспечиваемых передовыми фирмами. Государственная система подготовки кадров базируется на регулировании подготовки кадров централизованно или рыночным спросом и предложением.

Во всех странах с рыночной экономикой наиболее распространенной формой обучения подавляющего количества работников служит ученичество. Так например, в Германии институт ученичества распространен во всех отраслях экономики для более чем половины желающих получить профессиональную подготовку в соответствующих возрастных группах на самих фирмах. Кроме того, обучение организуется в государственных профессиональных школах с общей его продолжительностью до 3 лет. Половина стоимости обучения возмещается работодателями, хотя учащаяся молодежь вкладывает и собственные средства. Работодатели не всегда желают тратить на организацию обучения, а мелким фирмам просто не под силу нести груз расходов, связанных с профессиональным обучением.

Следовательно, идеальная система профессионального обучения до сих пор не создана как в нашей стране, так и за рубежом, где действуют системы, значительно отличающиеся одна от другой. Для функционирования каждой системы необходимы следующие условия:

- наличие прочной, высококачественной общеобразовательной базы, без которой трудно развивать профессиональные навыки и аналитические способности работников;

- создание стимулов для эффективного существования систем профессионального обучения;

- совершенствование институциональной структуры с тем, чтобы она гибко реагировала на потребности экономики, динамику спроса и предложения на рынке труда.

7.4. Профессиональная адаптация персонала на производстве

Непрерывное развитие производства сопровождается постоянными техническими, организационными, экономическими, социальными и многими иными изменениями. В условиях динамично развивающегося рынка скорость происходящих изменений настолько велика, что многие организации отстают в развитии своего производства. Как заметил Р.Л. Акофф, каждый день из игры выходят компании и правительства, плохо приспособившиеся к изменениям или адаптирующиеся слишком медленно. Адаптация к происходящим быстрым изменениям требует быстрых изначальных корректировок того, что мы делаем, и того, как мы это делаем. Изменения в управлении стали главной заботой тех, кто с этим связан [4, с.6].

В рыночных отношениях социально-экономические, производственно-технические, организационно-управленческие и многие другие процессы очень динамичны что обусловлено различными факторами: меняются предпочтения потребителей, технология производства, организация труда персонала, структура применяемых ресурсов, состав кадров и т.д. Это, естественно, подразумевает, что та система управления персоналом на предприятии, которая в настоящее время наиболее эффективна и соответствует данной форме организации производства и применяемой технологии, может превратиться в устаревшую и неэффективную по мере того, как с течением времени меняются внешние и внутренние факторы организации. Именно поэтому в динамичной рыночной среде каждое предприятие, любая организация должны осуществлять корректировку своей деятельности, соответствующую этим неизбежным изменениям, и таким образом оставаться высококонкурентными как на региональном, так и на национальном рынке. Другими словами, всякая организация в любое время должна быть постоянно адаптирована к непрерывно изменяющимся на рынке труда и производства условиям и требованиям.

Управлять персоналом в рыночной экономике - это прежде всего означает, создать каждому человеку самые благоприятные условия для продуктивной социально-экономической деятельности, воздействовать на него таким образом, чтобы его личные и корпоративные интересы в наибольшей степени совпадали. Качество выполняемой работы во многом зависит не только от профессиональной подготовки персонала в своей сфере деятельности, но и от его организованности, ответственности и степени приспособленности к содержанию конкретной работы. Для того чтобы создать для каждого работника благоприятные условия труда, необходимо обеспечить его адаптацию к новым производственным и социальным факторам.

Адаптация представляет собой весьма сложное и многостороннее явление, включающее в себя совокупность относительно самостоятельных, но взаимосвязанных компонентов, факторов и путей воздействия на человека. Различают следующие виды адаптации:

- физическая, физиологическая адаптация, состоящая в приспособлении человека к внешним условиям труда, обслуживаемой технике, сменности работы, степени нервной и физической нагрузки;

- психологическая адаптация, характеризующаяся внутренним приспособлением личности к требованиям организации производства, удовлетворенностью работой, состоянием душевного спокойствия;

- социально-психологическая, межличностная адаптация, предполагающая приспособленность к другим работникам, руководству, трудовому коллективу;

- социальная адаптация, понимаемая человеком как необходимость признания норм, правил, ценностей, стандартов поведения, принятых в данной организации;

- профессиональная адаптация, требующая полного соответствия работника всем показателям выполнения порученной работы.

Таким образом, на предприятиях и в организациях существует множество взаимосвязанных и взаимообусловленных видов адаптации, тем или иным образом касающихся человеческой деятельности, системы управления персоналом. Здесь мы попытаемся наиболее полно раскрыть механизм профессиональной адаптации, имеющей самое непосредственное отношение к деятельности на производстве каждого работника.

Под профессиональной адаптацией в теории управления персоналом принято считать полное и успешное овладение работником своей профессией. Адаптация означает приспособление к существующим условиям выполнения работы, привыкание к требованиям содержания, характера и форм организации труда, в конечном счете она выражается степенью освоения профессии, специальности и квалификации работника, соответствующей его должностным обязанностям. Как известно, процесс формирования профессиональных умений и навыков при подготовке молодых рабочих по любой профессии включает три основных этапа:

- формирование первоначальных трудовых умений:

- уточнение и закрепление сформированных умений, объединение их в комплексы профессиональных навыков;

- дальнейшее совершенствование навыков, доведение их до автоматизма выполнения и последующее наращивание уровня квалификации.

Профессиональные умения и навыки, полученные в результате производственных упражнений, представляют собой ряд условных рефлексов. В процессе освоения новой профессии обучающийся рабочий выполняет сложную систему трудовых приемов, или условных рефлексов. Из них одни рефлексy, получившие название положительных, выражаются в осуществлении трудовых действий, другие, названные отрицательными, выражаются в прекращении действий. Система положительных и отрицательных

условных рефлексов в физиологии труда называется динамическим стереотипом. Динамичность стереотипа состоит в том, что он способен изменяться в зависимости от условий труда и задач профессионального обучения.

Профессиональные навыки представляют собой сложившиеся, закрепленные и непрерывно совершенствующиеся динамические стереотипы. Задача производственного обучения заключается в том, чтобы сформировать у учащихся правильные динамические стереотипы и постоянно их совершенствовать в процессе занятий. Освоение новых трудовых приемов связано с изменением и корректировкой ранее сложившихся стереотипов. Изменение и совершенствование стереотипа - это сложный процесс, требующий больших физических и нервных затрат. Переучиваться, как известно, бывает сложнее, чем учиться впервые. Трудности, возникающие при переучивании, связаны не только с необходимостью формирования новых связей в центральной нервной системе, но и с разрушением и перестройкой ранее сложившихся связей. Именно поэтому, организуя выполнение той или иной операции, т.е. устанавливая ее динамический стереотип, необходимо предусмотреть пределы изменения структуры операций.

Важным показателем высокого уровня квалификации рабочих является пластичность производственных навыков, т.е. умение переносить их в новые условия деятельности, а также легко перестраивать при изменении условий работы. Взаимодействие навыков имеет большое значение. В процессе производственного обучения часто возникает необходимость замены ранее усвоенных навыков другими, более совершенными. Необходимость перестройки навыка может быть связана с изменением условий работы: переход от одной темы к другой, освоение приемов обработки новых изделий, переход на обслуживание новых станков, применение новых инструментов, освоение скоростной обработки, повышение темпа работы и др. Установлено, что перенос навыков облегчается в тех случаях, когда ранее усвоенные приемы частично или полностью переносятся в новые условия. Так например, общность некоторых приемов обработки цилиндрических и конических поверхностей помогает переносу данных приемов при переходе от одних видов работ к другим, от цилиндрических деталей к коническим. В практике производственного обучения наблюдаются и такие случаи, когда наряду с позитивным влиянием ранее приобретенных навыков возможно и негативное их влияние, получившее название "интерференции навыков" или отрицательного переноса. Так например, токарь, который с первых дней обучался выполнению приемов в медленном темпе, при переходе к скоростной обработке долгое время не может приспособиться к новым условиям выполнения работы. Выработанная у него привычка к медленной малопродуктивной работе препятствует применению прогрессивных режимов резания. Хотя случаи интерференции навыков в трудовой деятельности встречаются редко, важно не допускать усвоения учащимися ошибочных, неправильных приемов, а также низкого темпа работы, это позволит избежать торможения одного навыка другим.

Как установили отечественные психологи, рациональные, прочные и вместе с тем достаточно осознанные навыки лучше формируются в тех случаях, если учитываются следующие условия.

Во-первых, стимул и интерес к работе, повышающие эффективность упражнений. Учащиеся должны точно знать, каких качественных и количественных результатов им

следует добиваться. С этой целью необходимо провести своевременный, четкий инструктаж, а также правильно организовать нормирование и планирование труда.

Во-вторых, для хорошей работы необходим контроль: предварительный, в процессе работы и по ее окончании. При правильно организованном контроле внимание учащихся в процессе упражнений всегда будет сконцентрировано на том, чтобы выполнить приемы без ошибок.

В-третьих, с самого начала обучения установка должна быть не столько на темп, сколько на качество. Темп должен увеличиваться после того, как рабочая операция будет хорошо усвоена и точно выполнена. Однако данное правило не следует понимать так, что работу можно начинать в медленном темпе. Темп должен быть с самого начала достаточно энергичным, но не в ущерб качеству продукции.

В-четвертых, упражнения должны быть систематическими и непрерывными. Перерыв в упражнениях на более или менее значительное время может привести к заметному ослаблению и даже потере приобретенного навыка.

В-пятых, в процессе упражнений происходит перестройка навыка, его совершенствование, отсюда - необходимость формировать у учащихся стремление улучшать свою работу, повышать ее темп и качество, внося в нее рационализаторское зерно.

Наряду с перечисленными условиями высокую работоспособность учащихся определяет ряд физиологических условий труда. Известный русский физиолог Н.Е. Введенский отмечал, что устают и изнемогают не столько от того, что много работают, а от того, что плохо работают. Им выдвинуто пять основных условий успешности как умственной, так и физической работы. Первое условие - во всякий труд следует входить постепенно. Второе условие - равномерная и ритмичная работа. Мышечная деятельность оказывается наиболее плодотворной при определенном ритме мускульных возбуждений. Именно поэтому порывистость в работе, внезапное ускорение темпа неблагоприятно сказываются на работоспособности. Третье условие успешности труда - привычная последовательность и систематичность деятельности. Четвертое условие - правильное чередование труда и отдыха. Пятое условие высокой продуктивности труда - благоприятное отношение общества к данной форме трудовой деятельности и соответственно объективная оценка результатов труда учащихся.

Исследования отечественных физиологов М.И. Виноградова, С.А. Косилова и других подтверждают большое значение физиологически обоснованного режима труда и отдыха для поддержания высокой работоспособности в течение рабочей смены. Устанавливать перерывы для отдыха необходимо уже в начальный период утомления, когда работоспособность и производительность труда еще остаются на высоком уровне, но уже имеются признаки их снижения. При несоблюдении данного условия даже продолжительный отдых не всегда может восстановить нормальную работоспособность. Исследованиями доказано, что рациональная продолжительность перерыва для отдыха на разных работах находится в пределах от 5 до 10 мин в расчете на каждый отработанный час.

Правила физиологически обоснованной учебной деятельности, разработанные С.А. Косиловым, предусматривают постепенное повышение нагрузки и многократное систематическое повторение работы. Если выполняемые трудовые действия не требуют большой мышечной силы и исключительной выносливости, то такие действия могут быть освоены и выполнены учащимися с высоким совершенством, поскольку показатели пространственной и временной ориентировки в движениях формируются главным образом в молодом возрасте. Именно поэтому одним из основных способов увеличения производительности учебного труда, на наш взгляд, должно стать применение оптимальной скорости трудовых движений и темпа работы, а также скоростных режимов работы.

Внедрение высоких скоростей резания и больших подач должно сочетаться с совершенствованием приемов и способов выполнения производственных операций, оснащением станков различными быстродействующими приспособлениями, применением высокопроизводительных режущих инструментов и эффективных режимов резания, механизацией вспомогательных работ. При этом одновременно рационализируются ручные приемы выполнения операций. Для перехода на скоростное точение первостепенное значение имеет привитый учащимся общий стиль работы, и прежде всего усвоенный ими темп деятельности. Как показали исследования, учащимся, ранее приученным к работе в достаточно быстром темпе, переход на скоростные режимы резания дается намного легче, чем ученикам, привыкшим работать медленно.

Обеспечить оптимальный темп работы учащихся при формировании профессиональных навыков, а также при выполнении различных учебно-производственных заданий можно только на основе нормирования их труда, установления научно обоснованных затрат рабочего времени на ту или иную работу, операцию, прием или трудовое действие. Нормирование труда учащихся - это сильное дидактическое и организационно-экономическое средство, которое способствует продуктивному расходованию учебного времени, рациональной организации труда и снижению утомляемости, поскольку затраты времени на трудовое движение являются первым признаком того, насколько правильно оно выполняется - при правильном выполнении трудовых движений меньше расходуется энергия мышц, меньше возбуждается нервная система. Таким образом, необходимы научные методы нормирования труда в процессе освоения профессии, которые в наибольшей мере учитывали бы весь комплекс организационных, технических, педагогических и прочих факторов, взаимодействующих при подготовке рабочих.

Профессиональная адаптация персонала служит надежной основой технического, производственного, организационного и экономического освоения новой продукции на предприятии. Освоение выпуска новой продукции представляет собой процесс производства, в течение которого происходит отладка нового технологического процесса, приобретение рабочими новых профессиональных навыков выполнения трудовых процессов, достижение проектной производственной мощности предприятия, осуществление плановых, организационных и управленческих мероприятий, обеспечивающих изготовление новых изделий в заданном объеме и получение намеченных экономических результатов. Новая продукция считается освоенной лишь в том случае, если она выпускается в установленном количестве, обладает требуемыми

технико-экономическими параметрами и соответствует действующим стандартам качества. Достижение уровня основных производственных и экономических показателей новой продукции, прежде всего проектной трудоемкости, плановой себестоимости и многих других в основном, определяется степенью профессиональной адаптации персонала к выполнению новых технологических и трудовых процессов.

Следовательно, профессиональная адаптация персонала способствует достижению высоких качественных и количественных показателей на каждом предприятии в условиях существующей рыночной конкуренции. Чем лучше и быстрее все категории персонала адаптируются к новой работе, тем больше продукции произведет и реализует на рынке предприятие, тем выше будет прибыль и уровень оплаты труда персонала.

7.5. Планирование развития деловой карьеры

В системе управления персоналом на предприятии центральной проблемой в рыночных отношениях является распределение экономических ресурсов, в особенности обеспечение полной и эффективной занятости трудовых ресурсов. Как заметил П. Друкер, главным принципом в отношении использования дефицитных и наиболее продуктивных ресурсов - высококвалифицированных специалистов организации - праву считается максимизация ресурсов. Немногие деловые предприятия могут похвастаться кадрами такого калибра, которые были у Ротшильда в лице его четырех старших сыновей. Однако каждый бизнес должен всегда следовать хорошему примеру, если он хочет добиться результатов [38, с.187].

На каждом предприятии первоклассные специалисты должны направляться туда, где имеются главные благоприятные возможности, на участки с наибольшей возможной отдачей на каждую единицу выполненных работ. Первоклассные возможности должны быть определены самыми способными людьми высшей квалификации. Если для осуществления самых больших возможностей у предприятия не имеется соответствующих трудовых ресурсов, то их следует немедленно найти или подготовить. Главные благоприятные возможности осуществляются только с помощью первоклассных человеческих ресурсов, а они, в свою очередь, должны использоваться для достижения главных целей организации. Согласно рекомендациям американских менеджеров по управлению персоналом, таким возможностям организации, которые находятся на последних местах по приоритетности, никогда не выделяются кадровые ресурсы за счет возможности, занимающей в данное время более высокое место.

В кадровой политике управленческие решения о распределении персонала по соответствующим возможностям являются ключевыми и предполагают планирование и развитие деловой карьеры каждого работника. Менеджеры по управлению персоналом должны уделять постоянное внимание развитию профессионального мастерства своих работников, профессиональному продвижению кадров и их закреплению на соответствующих рабочих местах. По мере того, как изменяется производственная деятельность предприятия и его организационная структура, изменяется состав и качество персонала. Именно поэтому все работники, в особенности менеджеры, должны сами заботиться о собственном продвижении по служебной лестнице, поскольку они больше других заинтересованы в достижении основных целей своей деловой карьеры, включая и

способы, которые ведут к этим целям. Планирование карьеры и продвижение персонала должны строиться на основе совместного участия работников и руководителей в организации процесса непрерывного развития и перемещения кадров на более высокие должности.

В управлении персоналом понятие "карьера" имеет много различных значений: продвижение вперед по выбранной профессии, получение более высокого статуса, зарабатывание больших денег, развитие своих способностей, приобретение профессионального опыта и т.п. В современной теории управления человеческими ресурсами под карьерой принято понимать индивидуально осознанные изменения позиции и поведения человека, связанные с относящимся к работе производственным опытом и трудовой деятельностью на протяжении всей рабочей жизни [46, с.216]. Из данного определения следует, во-первых, что карьера включает внутреннюю позицию и поведение самого работника, во-вторых, что она есть поступательное изменение навыков, способностей и профессиональных возможностей роста, связанных с его экономической деятельностью, в-третьих, что жизнь человека вне работы и роль, которую он играет в этой жизни, имеет значительное влияние на деловую карьеру, является частью карьеры каждого работника.

В ходе развития своей деловой карьеры каждый человек обычно проходит через четыре различные, но взаимосвязанные между собой стадии:

- предварительная стадия, связанная с обучением в школе;
- первоначальная стадия, включающая получение профессии и переходы с одной работы на другую;
- стадия стабильной работы, характеризующая сохранение одной и той же работы на длительный период;
- стадия остановки, предусматривающая прекращение активной работы и уход на пенсию.

Большинство работающих в той или иной форме проходят все четыре этапа развития своей деловой карьеры: обучение, продвижение, стабильность, завершение. Понятие стадий карьеры является фундаментальным для планирования и управления развитием карьеры любого работника. Все работники проходят по стадиям своей карьеры как по ступеням жизни: юность, ранняя зрелость, зрелость, зрелость. Каждая стадия жизни человека характеризуется потребностью работать над определенными задачами развития, прежде чем появится возможность продвинуться на следующую стадию карьеры. В этом отношении движение по ступеням жизни, как считают американские менеджеры, аналогично иерархии потребностей. Успешная деловая карьера человека часто является результатом достижения определенных ступеней развития и продвижения по службе к определенному возрасту. Как правило, те работники, чье продвижение по службе шло не в ногу с их жизнью, имеют относительно низкую производительность в работе.

Практика планирования карьеры в организации включает совмещение личных ожиданий в области своего профессионального роста с возможностями, доступными в данном подразделении или на данном предприятии. В большинстве случаев выбор работником своей карьеры есть выражение личности человека, а не случайное событие, где играют роль вторичные факторы. По оценке психологов достижения человека в той или иной сфере деятельности зависят от соответствия между его личностью и выбранной областью работы. В профессиональном плане каждый человек в определенной мере может быть отнесен к одному из следующих шести типов личности:

- реалистический, предпочитающий деятельность, связанную с работой машин, инструментов и механизмов, - машинист;
- исследовательский, характеризующийся аналитизмом, любознательностью, методичностью и точностью, - ученый;
- артистический, отличающийся экспрессивностью, оригинальностью, сосредоточенностью, - декоратор;
- социальный, любящий помогать людям, избегающий систематической деятельности, - консультант;
- предпринимательский, предпочитающий влиять на других людей для достижения своих целей, - менеджер;
- конвенциональный, манипулирующий цифрами, записями, расчетными материалами, - бухгалтер.

При выборе карьеры определение преобладающего типа личности является чрезвычайно важным. Человек, выбирающий свою профессию, должен обладать определенными навыками или быть в состоянии развить те из них, которые требует его будущая деятельность. В зарубежном менеджменте выбор деловой карьеры, как правило, проводится в трех важнейших сферах деятельности: предметы, люди, процессы. В табл. 7.2 приведены основные сферы деятельности работников.

Таблица 7.2

Общая характеристика сферы деятельности

<i>Объекты деятельности</i>	<i>Признаки деятельности персонала</i>
Предметы	Установка, наладка, манипулирование, контролирование, управление, обработка, обслуживание
Люди	Наставничество, руководство, переговоры, консультирование, репетиторство
Процессы	Анализ, синтез, вычисление, координация, инновации

Регулирование продвижения персонала по выбранной сфере деятельности предполагает взаимодействие процесса планирования карьеры и определение средств для достижения желаемых результатов. Кроме того, при планировании карьеры необходимо обеспечить правильные взаимоотношения организации со своими работниками. Каждый человек должен определиться в развитии деловой карьеры, учесть свои желания и возможности предприятия, а также установить необходимые способы достижения выбранной цели: консультирование, обучение, тренинг, развитие и т.п. Организация, в свою очередь, должна определить свои потребности и возможности в области кадровой политики, чтобы составить текущий и перспективный планы профессионального обучения и повышения квалификации персонала. На рис. 7.1 представлена последовательность разработки плана развития деловой карьеры работников на предприятии.

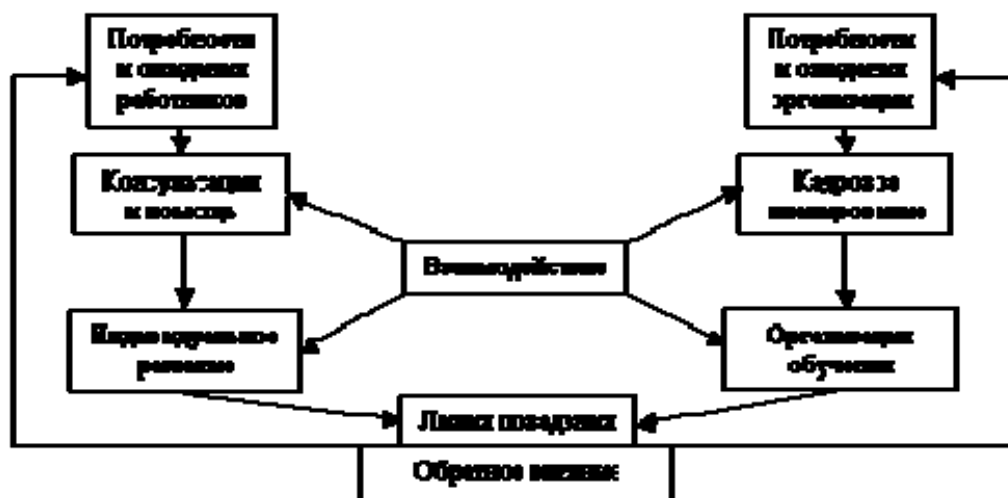


Рис. 7.1. Процесс планирования деловой карьеры

При планировании деловой карьеры личные и корпоративные потребности могут совмещаться различными способами. На зарубежных фирмах наиболее распространенными являются неформальное консультирование специалистами-кадровиками и консультирование непосредственными руководителями, а также менее применяемые - специальные семинары и особые центры самооценки персонала. В оценочных центрах определяются сильные и слабые стороны персонала в следующих видах деятельности:

- анализ проблем;
- коммуникации;
- установление целей;
- принятие решений и разрешение проблем;
- контроль за персоналом;
- компетентность в общении и понимании;

- использование рабочего времени.

Планирование деловой карьеры является строго индивидуализированным процессом. Каждый работник имеет свою уникальную систему ценностей, интересов, трудового и личного опыта. Именно поэтому при выборе своей карьеры каждому работнику необходимо знать основные требования к будущей работе с тем, чтобы можно было совместить личностные особенности и интеллектуальные возможности с данным местом работы. При этом для своего самоанализа работник может воспользоваться следующими вопросами.

1. Какое образование, мастерство и опыт можете вы предложить?
2. Ориентированы ли вы качественно на людей или количественно на вещи, или на то и др.?
3. Каковы ваши сильные и слабые стороны, как они влияют на работу?
4. Какого вида работы вам интересны?
5. Какая работа может вызвать у вас чувство значительности и самоуважения?

Личная оценка данных и подобных вопросов может помочь определиться не только с местом работы, но и с деловой карьерой.

В совокупности карьера каждого работника на предприятии реализуется по всем этапам деятельности: выдвижение, расстановка, ротация, повышение, уход.

Развитию деловой карьеры способствует внедрение на отечественных предприятиях системы профессионально-квалификационного продвижения персонала, разработанной в Научно-исследовательском институте труда более 20 лет назад. Указанная система позволяет более полно сочетать интересы каждого работника и всего производства с переменной содержания труда в соответствии с конъюнктурой рынка. С помощью данной системы предприятия могут решать следующие тактические кадровые задачи:

- закрепление на предприятиях стабильного контингента работников различных категорий;
- повышение эффективности использования персонала в трудовой деятельности;
- создание возможности работниками для получения в перспективе соответствующей работы или должности;
- своевременное обеспечение производства кадрами соответствующей квалификации в требуемом количестве;

- обеспечение кадрами рабочих мест малопривлекательного и неквалифицированного труда.

Система профессионального движения кадров на предприятиях строится на основе соблюдения следующих принципов:

- последовательного и непрерывного профессионального движения персонала от низших к высшим ступеням квалификации;

- планомерного развития трудовой карьеры работников с таким расчетом, чтобы на каждой последующей работе в наибольшей мере использовались накопленные знания и опыт работника;

- непрерывного развития и обогащения образовательного и профессионального уровня персонала и сохранения его высокой работоспособности на длительный период работы;

- равенства условий для всех претендентов на новую должность с учетом профессиональных навыков, личных качеств и объективных данных профессионального отбора работников;

- создания благоприятных условий для профессионально-квалификационного продвижения всех категорий персонала.

Основными формами профессионально-квалификационного движения работников являются следующие:

- внутрипрофессиональная, предусматривающая повышение квалификационного разряда по избранной специальности, профессионального мастерства в пределах своей должности или разряда, а также освоение одной или нескольких смежных профессий;

- межпрофессиональная, требующая перемены профессии с целью освоения новой, более сложной, или перехода на другую работу для сохранения здоровья работника;

- линейно-функциональная, означающая выборы или назначение работника на должность бригадира или другого руководителя низшего звена;

- социальная, предполагающая переход рабочего на должность инженерно-технического работника.

Важным этапом в планировании деловой карьеры персонала служит формирование резерва управленческих кадров. Для подготовки резерва хозяйственных руководителей нужны особые формы планирования карьеры: зарубежная стажировка, получение второго высшего образования, аспирантура, докторантура. При этом оперативная работа с резервом должна быть конкретной и перспективной, соответствовать современным требованиям рынка и перспективам развития предприятия.

В отечественной промышленности работа с кадровым резервом включает следующие этапы:

- составление прогноза движения руководящих кадров;
- предварительный отбор кандидатов в резерв;
- изучение деловых и личных качеств кандидатов;
- формирование основного состава резерва кадров;
- обучение резерва кадров;
- выдвижение на новую должность.

Планирование и развитие деловой карьеры персонала на отечественных предприятиях требует широкого использования новых форм и методов работы с кадрами, включая зарубежный опыт подготовки высшего управленческого персонала, системы оплаты труда персонала различных категорий, а также мотивацию продуктивной деятельности работников.

Контрольные вопросы к главе 7

1. Какими рыночными факторами определяется потребность персонала на предприятии? Как формируется спрос на рабочую силу?

2. Какие методы применяются при расчете требуемых работников? Что означает маржиналистский подход?

3. Что означает предельная полезность в экономике? Как по предельной отдаче можно определить численность персонала?

4. Как определяется текущая потребность предприятия в кадрах? На основе каких данных производится расчет?

5. Какие вы знаете фонды времени работы персонала? Чем отличается расчетный фонд от календарного?

6. Что представляет собой списочный состав рабочих? Как определяется среднесписочное число рабочих на предприятиях?

7. Как определяется дополнительная потребность в работниках различных категорий? Когда она становится необходимой?

8. Что означает свобода выбора профессии? Какими факторами эта свобода ограничивается?

9. Что именно принято понимать под профессиональной ориентацией? Как она осуществляется при выборе профессии?

10. Какие формы профессиональной подготовки рабочих существуют? Как они различаются?

11. Какие виды повышения квалификации работников применяются? Как реализуются права работников на повышение квалификации?

12. Что такое ученический договор? Как он заключается?

13. Как ведется подготовка экономистов-менеджеров? Как можно приблизить ее к рыночным условиям?

14. Что понимается под профессиональной адаптацией персонала? Как она осуществляется?

15. Какие психофизиологические требования предъявляются к адаптации работников? Каким образом их можно обеспечить?

16. Что понимается под карьерой работника? Как она должна планироваться?

17. Какие основные этапы развития карьеры человека существуют? Как они связаны между собой?

18. Какова роль работника в развитии своей карьеры? Как учитываются личные ожидания работника?

19. Как осуществляется взаимодействие работника и организации при планировании карьеры? Как достигается общая цель?

20. Как формируется резерв управленческих кадров на предприятии? Какие этапы работы с кадровым резервом вы знаете?

Глава 8. Мотивация поведения персонала

8.1. Характеристика потребностей человека

Необходимость удовлетворения человеческих нужд или потребностей является важнейшей социально-экономической задачей в рыночных отношениях. На рынке под нуждой принято понимать чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо: товара, услуги, блага. Нужды людей многообразны и сложны. К ним следует отнести основные физиологические нужды человека в пище, одежде, тепле и безопасности, а также социальные нужды в духовной близости, влиянии и привлекательности и, кроме того, личные нужды в знаниях, самовыражении и др. Указанные нужды не создаются усилиями

людей, а являются исходными составляющими природы человека. Как правило, нужда переходит в потребность людей.

Потребность человека характеризует его конкретную нужду, принявшую специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида. Потребностям и желаниям человека, по словам А. Маршалла, нет числа, виды их очень разнообразны, но возможности их удовлетворения обычно ограничены. Все потребности человека по основным своим признакам можно подразделять на абсолютные и относительные, высшие и низшие, позитивные и негативные, прямые и косвенные, общие и особенные, постоянные и временные, обычные и чрезвычайные, непрерывные и прерывные, настоящие и будущие, индивидуальные и коллективные, частные и государственные и т.д. Конкретные потребности людей выражаются в тех или иных объектах, позволяющих удовлетворить нужду тем способом, который присущ культурному укладу данного общества и человека.

По мере развития общества растут и потребности людей. Производители пытаются сформировать прочную связь между выпускаемыми товарами и потребностями человека. Тот или иной товар пропагандируется и рекламируется как средство удовлетворения одной или нескольких специфических нужд человека. Однако потребитель выбирает только тот товар, который доставит ему наибольшее удовлетворение при имеющихся финансовых возможностях. Так потребность в дальнейшем превращается в спрос или запрос на конкретный товар. Спрос - это потребность, подкрепленная покупательной способностью людей на определенный товар.

На рынке под товаром понимается все то, что может удовлетворить потребность или нужду человека и предлагается с целью его приобретения и использования или потребления. Чем полнее товар соответствует желаниям потребителя, тем больше продукции может выпускать производитель и тем выше получит он доход или прибыль. Товар как средство удовлетворения потребностей людей не ограничивается лишь физическими объектами. Товаром можно считать любое предложение о производстве и потреблении материальных и духовных ценностей, включая и человеческий капитал или трудовой потенциал человека.

Таким образом, участие человека в экономической деятельности характеризуется его потребностями и возможностями их удовлетворения, которые обусловлены прежде всего его личными и профессиональными способностями и многими другими обстоятельствами. В условиях рынка каждый человек выступает, с одной стороны, как потребитель материальных благ, производимых предприятием, а с другой, - как обладатель рабочей силы, знаний, умений и способностей, необходимых различным предприятиям и организациям для осуществления своей экономической деятельности. Сказанное означает, что взаимодействие потребителей и производителей, равновесие спроса и предложения осуществляется через систему человеческих потребностей на рынках труда и производства, экономических ресурсов и материальных благ.

На рынке труда величина спроса на рабочую силу определяется потребностями производителей, количеством выпускаемой продукции, необходимым количеством рабочих мест, продуктивностью труда работников, а предложение - численностью

желающих работать трудовых ресурсов, их профессионально-квалификационным составом. На рынке товаров и услуг объем спроса формируется исходя из потребностей населения в той или иной продукции, а предложение - с учетом наличия у производителей ресурсов, в том числе количества и состава рабочей силы. Следовательно, в том и другом случае потребности людей служат основным рыночным регулятором спроса и предложения на труд и товар.

Система человеческих потребностей является также основой совершенствования организации и управления трудом в современном производстве. Потребности людей определяют не только величину спроса на тот или иной товар, но и производственное поведение участников процесса труда. Существует множество экономических теорий, объясняющих тесную взаимосвязь трудового поведения людей от их материальных потребностей, в частности от денежного вознаграждения. Одним из первых это заметил классик рыночной экономики А. Маршалл. "Жизнь, - писал он, - это поведение человека и возникающие в связи с ним мысли и чувства. Движимые присущими нашей натуре побуждениями, все мы - знатные и простые, образованные и необразованные, каждый в своем кругу - стремимся понять закономерности своих поступков и приспособить их для своих собственных целей" [64, с.88].

Силу действующих побудительных мотивов в трудовом поведении человека в условиях рынка принято измерять денежной ценой. Разумеется, экономическая наука пока не в состоянии измерять любые побудительные мотивы как таковые, будь то высокие или низкие, в настоящее время можно измерять лишь их движущую силу. Деньги отнюдь не служат идеальным средством измерения этой силы, они не являются даже сколько-нибудь удовлетворительным средством измерения этой силы, если строжайшим образом не учитывать общие условия, в которых они функционируют. Однако при таком учете деньги служат вполне приемлемым мерилем движущей силы большей части побудительных мотивов, формирующих образ жизни людей, в том числе и производственное поведение персонала на предприятиях.

Современная экономическая теория позволяет классифицировать все человеческие потребности как первичные и вторичные. Первичные потребности по своей природе являются физиологическими и, как правило, врожденными, вторичные потребности по своему происхождению можно считать психологическими. Первичные потребности заложены в человеке генетически, вторичные - появляются с опытом. Вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные. Потребности, как и мотивы поведения человека, невозможно непосредственно наблюдать или измерять, об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Как установили психологи, потребности человека служат основным мотивом к определенным его действиям: как позитивным, так и негативным.

Механизм взаимодействия между потребностями человека и мотивами его поведенческой деятельности был раскрыт американским психологом А. Маслоу, разработавшим так называемую иерархию потребностей, согласно которой все потребности людей можно разделить на пять основных категорий.

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания человека и включают потребности в пище, воде, жилье, одежде, отдыхе и многие другие естественные потребности людей.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем определяются необходимостью защиты людей от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира, сохранения их здоровья и стабильного уровня жизни и, конечно, наличия интересной и высокооплачиваемой работы и т.д.

3. Социальные потребности выражают желание человека быть причастным к общению с другими людьми, чувствовать их поддержку и привязанность и т.д.

4. Потребности в уважении предполагают необходимость признания личных достижений человека, уважительного отношения к персоналу на производстве и во всех сферах жизни и т.д.

5. Потребности самовыражения включают возможность самореализации человека, его стремление к развитию своего внутреннего потенциала, творческих способностей и т.п.

В теории иерархии человеческих потребностей предполагается, что в каждый конкретный момент человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является наиболее важной, естественно, начиная с самого низкого уровня, т.е. с физиологических потребностей. Прежде чем потребность следующего уровня станет определяющим фактором поведения человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня.

В зарубежном менеджменте существуют и другие системы классификации человеческих потребностей. Одни авторы выделяют такие человеческие потребности, как существования, связи и роста, вторые - достижения, соучастия и власти, третьи предлагают двухфакторную схему классификации потребностей людей, включающую совокупность гигиенических и мотивирующих факторов поведения человека.

Предложенные системы классификации потребностей в основном повторяют иерархическую схему, являющуюся наиболее полной. Вместе с тем следует признать, что все известные схемы классификации потребностей человека являются в значительной степени общими или даже условными, так как недостаточно учитывают и возможно не могут учитывать всех индивидуальных потребностей различных категорий персонала. В принципе, как справедливо заметил М.Х. Мескон, людей можно отнести к той или иной достаточно широкой категории, характеризующейся какой-либо потребностью высшего или низшего уровня, но четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей людей, по-видимому, просто не существует [66].

Как с теоретических, так и с практических позиций особенно важными являются не только классификация потребностей, но и обоснование уровня их удовлетворения. Профессор Б.М. Генкин предложил выделять для потребностей существования людей три основных уровня их удовлетворения: минимальный, нормальный, роскошный.

Минимальный уровень удовлетворения потребностей существования обеспечивает выживание человека и создает объективную возможность появления социальных и духовных потребностей. На большинстве отечественных предприятий для многих категорий работников не обеспечен даже этот уровень потребностей, о чем свидетельствуют задержки заработной платы, трудовые конфликты и коллективные забастовки.

Нормальный уровень удовлетворения физиологических потребностей может быть установлен как объективно, так и субъективно. Объективной оценкой данного уровня может служить научно обоснованный потребительский бюджет, которому в полной мере должен соответствовать существующий в Российской Федерации стране минимальный уровень заработной платы.

Уровнем роскоши можно считать значительное превышение нормального уровня удовлетворения физиологических, социальных и духовных потребностей человека. В современных условиях данный уровень имеют крупнейшие российские предприниматели, члены семей которых своим жизненным укладом и личным богатством демонстрируют свое высокое положение и превосходство над всеми остальными людьми.

Как свидетельствуют рассмотренные характеристики основных потребностей, в природе не существует общая для всех иерархия как физиологических, так и социальных, и духовных запросов. Все человеческие потребности зависят от индивидуальных особенностей людей, уровня развития их личных способностей, а также общих доходов и многих других факторов, которые необходимо учитывать в действующих на отечественных предприятиях и фирмах системах организации труда и производства.

8.2. Основные виды мотивации персонала

Трудовая деятельность персонала в любой организации является целенаправленной и мотивированной. Под мотивацией в научном и практическом менеджменте понимается процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения своих личных и общих целей организации. Совпадение личных и общественных целей служит научной основой управления трудом персонала на всех предприятиях и фирмах, поскольку выбор и обоснование единой производственной или экономической цели является первой функцией современного менеджмента, главной задачей персонала на всех уровнях управления.

Взаимодействие форм и систем организации труда и производства в рыночных отношениях строится, по-видимому, на достижении общих экономических целей. При планировании и организации работы персонала каждый руководитель определяет, что конкретно должна выполнить в целом вся фирма, что, когда и как должен сделать тот или иной работник. Если выбор и обоснование решений о цели совместной деятельности были сделаны правильно и мотивированно, то всякий руководитель получает возможность координировать усилия своих сотрудников и наилучшим образом использовать потенциальные возможности каждого работника и всего персонала. Таким образом, правильное управление персоналом и хорошая мотивация создают условия не только для успешного достижения общей конечной цели производства, но и для полной трудовой

отдачи всех работников, развития их творческой активности и удовлетворения как физических, так и духовных потребностей.

Модель производственного поведения работников в процессе трудовой деятельности должна учитывать не только воздействие внешних факторов со стороны одного руководителя или всего организационного окружения, но и многих внутренних человеческих мотивов. Включаясь в свою трудовую деятельность, каждый работник в любой организации интересуется не столько общими целями и результатами работы, сколько своими личными потребностями. Всякого работника в условиях рыночных отношений прежде всего интересуют многие его личные цели и задачи, затраты и результаты: что он должен конкретно и в каких условиях делать, какие затраты физических и умственных усилий от него потребуются, какими своими свободами он должен жертвовать во имя общего дела, с какими людьми и как ему предстоит взаимодействовать, как будет оцениваться и вознаграждаться его труд, сколько он лично может получить за выполнение работы или услуги и т.д. От этого и ряда других факторов зависят не только удовлетворенность человека собой, своим взаимодействием с организацией, но и мотивация его личного отношения к работе, величина трудового вклада в общие производственные и финансовые результаты деятельности организации. Сочетание личных и общественных мотивов деятельности человека на отечественных предприятиях является одной из важнейших задач как управления персоналом, так и в целом всего производственного менеджмента.

Следовательно, механизм мотивации должен стать центральным звеном в системе организации и управления производством на каждом предприятии. Именно поэтому в отечественном менеджменте мотивации человека к трудовой деятельности отводится важное место. Данная мотивация позволяет найти ответы на многие вопросы: почему люди вообще работают; почему одни выполняют легкую работу и остаются недовольны, а другие получают удовольствие даже от тяжелой работы; что следует делать для того, чтобы люди работали лучше и продуктивнее; чем вызывается желание и потребность работать именно в данной организации или должности?

Путь к эффективному производству, как учит мировой опыт, проходит через понимание побудительных мотивов человека к трудовой деятельности, или мотивации, представляющей собой совокупность внутренних и внешних сил к осуществлению определенных действий. Процесс воздействия на человека с целью побуждения его к выполнению запланированной деятельности путем пробуждения соответствующих внутренних мотивов и внешних поступков принято называть мотивированием, или мотивацией. Взаимодействие мотивов и мотивации в трудовой деятельности человека, как известно, составляет научную основу управления трудом персонала, в том числе и его занятостью.

В зависимости от того, какие цели преследует мотивация, можно назвать два вида мотивирования: внешнее и внутреннее. Внешнее мотивирование представляет собой своего рода процесс административного воздействия или управления: руководитель поручает работу исполнителю, а тот ее выполняет. При таком виде мотивирования руководителю необходимо знать, какие мотивы могут побуждать конкретного работника выполнить работу качественно и в срок: это может быть как нормальная оплата работы

или премия, так и простая похвала или иной вид морального поощрения. Внутреннее мотивирование является более сложным процессом и предполагает формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае следует найти психологический способ усиления желательных качеств личности работника и ослабления негативных факторов, например снижения монотонности труда и др. Данный тип мотивации требует от менеджера гораздо больших усилий, знаний и способностей.

В производственной деятельности оба вида мотивирования тесно взаимодействуют. Внутренняя мотивация в большей степени определяется содержанием или значимостью самой работы. Если эта работа интересует работника, позволяет реализовать его природные способности и склонности, то это само по себе является сильнейшим мотивом к активной трудовой деятельности. Наряду с этим существенным внутренним мотивом может быть значимость работы для развития определенных качеств человека, а также полезность данного вида деятельности для профессиональной группы работников и т.д.

Мотивация персонала на предприятии осуществляется различными методами: разъяснением, воспитанием, личным примером, системами поощрений и наказаний работников и т.д. Отдельные способы мотивации принято называть мотиваторами (они могут применяться к человеку на любой стадии его трудовой деятельности). Степень воздействия одного и того же мотиватора может быть неодинакова в зависимости от времени его применения. Воздействие мотиваторов на разные категории персонала может быть не одинаковым: на одних людей лучше действуют одни способы, на других - иные. Наибольшее влияние на все категории персонала оказывает материальное поощрение или стимулирование.

Стимулирование на предприятии выполняет важную роль действенных мотиваторов или основных носителей интересов работников. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей и многие иные ценности, которые могут быть предложены работнику в компенсацию за его повышенные умственные или физические усилия. Не на все стимулы человек реагирует одинаково заинтересованно. Процесс использования стимулов на разных этапах организации и управления производством также должен быть различным. Наибольшее распространение стимулирование приобрело в производственных подразделениях, занятых изготовлением товаров и их поставкой на рынок. Мотивация и стимулирование персонала оказывают значительное воздействие на развитие у работников таких важных характеристик их трудовой деятельности, как качество работы, результативность труда, старание, усердие, настойчивость, добросовестность и т.д.

В управлении производством на отечественных предприятиях применяются две основные формы мотивации: по результатам и по статусу. Мотивация по результатам обычно применяется там, где можно сравнительно точно определить и разграничить результат деятельности одного работника или группы сотрудников. При этом вознаграждение обычно связывается с выполнением конкретной работы или относительно обособленного этапа работы. Мотивация по статусу или рангу основана на интегральной оценке деятельности сотрудника, учитывающей уровень его квалификации, качество труда, отношение к работе и другие показатели, определяемые конкретными условиями деятельности человека в своей организации.

Выбор той или иной формы мотивации определяется не столько содержанием работы, сколько действующими принципами управления в данной организации, сложившимися национальными традициями и корпоративной культурой. На американских фирмах преобладает мотивация по результатам, основанная на развитой системе разделения труда, поточно-массовом производстве и традициях индивидуализма. Для японских компаний характерна ранговая мотивация, соответствующая традициям коллективизма и взаимопомощи, хорошим горизонтальным связям между сотрудниками и широкому перечню выполняемых персоналом функций.

В зарубежных системах управления персоналом существует много различных теорий мотивации, основанных на выявлении влияния различных групп факторов на трудовые взаимоотношения сотрудников организации и конечные результаты их деятельности. Среди данных теорий важное место занимают теория потребностей, а также теории обогащения труда, ожидания результатов, справедливого вознаграждения и другие содержательные и процессуальные теории мотивации. Каждая из означенных теорий пытается объяснить трудовое поведение человека, используя различные психологические и физиологические концепции деятельности персонала. Комплексная процессуальная теория мотивации включает элементы теории ожидания и теории справедливости. Процесс мотивации зависит от действия следующих переменных: усилия, восприятия, результаты, вознаграждение, степень удовлетворения.

Во всех существующих системах мотивации персонала должно быть установлено правильное соотношение между вознаграждением и результатом. Человек находит наиболее полное удовлетворение через вознаграждение за достигнутые результаты. Конечным мерилем того, насколько ценно вознаграждение, служит показатель удовлетворенности. Удовлетворение - это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости. Высокая результативность труда выступает причиной полного удовлетворения, а не его следствием. Мотивация персонала является не простым элементом причинно-следственных связей, а единой взаимоувязанной системой, объединяющей в единый комплекс такие человеческие факторы, как усилия, способности, результаты, вознаграждение и удовлетворение. Применение теории мотивации на производстве позволяет лучше управлять персоналом всех категорий, обеспечить более рациональное использование всех экономических ресурсов на каждом предприятии.

На ОАО "АвтоВАЗ" применяются самые разнообразные методы трудовой мотивации, связанные с практической деятельностью персонала [91]:

- осознание важности выполняемой работы;
- перспектива служебного продвижения;
- принадлежность к передовому предприятию;
- предоставление льгот лучшим работникам;
- справедливое начисление заработной платы;

- растущее экономическое положение предприятия;
- участие работников в принятии решений;
- авторитетность руководителей.

В отечественной экономической науке и хозяйственной практике широко известны рекомендации А.К. Гастева о мотивации персонала, основой которых являются рациональная организация и стимулирование труда всех категорий работников. Важнейшими признаками рационально организованной и хорошо мотивированной работы можно считать соблюдение следующих правил "как надо работать" [29].

Прежде чем браться за работу, надо всю ее продумать, чтобы в голове окончательно сложились модель готовой работы и весь порядок трудовых приемов.

Не браться за работу, пока не подготовлены весь рабочий инструмент и приспособления для работы.

На рабочем месте не должно быть ничего лишнего, чтобы попусту не суетиться и не искать нужного среди ненужного.

Весь инструмент и приспособления должны быть расположены в определенном и по возможности навсегда заданном порядке, чтобы все можно было находить наобум.

За работу никогда не надо браться круто, а входить в работу исподволь.

По ходу работы иногда надо усиленно приналечь, чтобы осилить что-нибудь из ряда вон выходящее или сделать сообща, артельно.

Работать нужно как можно ровнее, чтобы не было приливов и отливов.

Посадка тела при работе должна быть такая, чтобы удобно было работать.

Во время работы надо обязательно отдыхать: при тяжелой работе отдых должен быть больше, при легкой - меньше.

Во время самой работы не надо есть и пить.

Если работа нейдет, то не горячиться, а лучше сделать перерыв, одуматься и приняться снова.

Когда дело нейдет, надо работу прервать и привести в порядок рабочее место.

Не надо в работе отрываться для других дел, кроме необходимого в самой работе.

После выполнения работы надо привыкнуть к успеху, снять свое удовлетворение, сделать его внутренним.

После окончания работы надо все прибрать - и работу, и инструмент, и рабочее место.

Таким образом, теория и практика мотивации могут способствовать совершенствованию организации труда и производства на отечественных предприятиях. Мотивация служит надежной основой управления по результатам. Переход к управлению по результатам в российской экономике означает широкомасштабный процесс повышения трудовой отдачи всех работников. основополагающая экономическая истина, остающаяся неизменной в течение многих столетий, состоит в том, что высокий личный вклад каждого работника играет важнейшую роль в осуществлении успешной деятельности любой организации. Сказанное означает, что мотивация трудовой деятельности работников в современном производстве служит экономической основой высокой эффективности труда всех категорий персонала.

8.3. Мотивация и эффективность труда

Результативность трудовой деятельности персонала характеризуется многими экономическими показателями: продуктивностью труда, трудоемкостью работ, занятостью персонала, издержками производства, затратами энергии человека, условиями труда, доходами и рентабельностью труда и др. Эффективность мотивации работников и системы управления производством на конкретном предприятии определяется степенью достижения основных экономических и социальных целей. Именно поэтому в динамичных рыночных отношениях предприятий следует также использовать систему экономических нормативов и стандартов или ряд экономических целей, которые кратко можно сформулировать следующим образом:

- экономический рост, означающий желание обеспечить производство большего количества и лучшего качества товаров и услуг, а проще говоря - более высокий уровень жизни;

- полная занятость, предполагающая обеспечение подходящего занятия всем, кто желает и способен работать;

- экономическая эффективность, характеризующая максимальную отдачу при минимуме издержек от имеющихся ограниченных производственных ресурсов;

- стабильный уровень цен, не допускающий значительного повышения или снижения общего уровня цен, т.е. инфляции и дефляции;

- экономическая свобода, позволяющая управляющим предприятиями, рабочим и потребителям обладать в своей экономической деятельности высокой степенью самостоятельности;

- справедливое распределение доходов, предусматривающее, что ни одна группа граждан не должна пребывать в крайней нищете, в то время как другие купаются в роскоши.

Представленный перечень широко признанных в рыночных условиях экономических целей [62] может быть успешно использован на отечественных предприятиях для оценки действенности мотивации персонала и результативности трудовой деятельности. Основные экономические цели каждого предприятия тесно связаны с его производственной деятельностью и, как правило, достаточно полно отражаются в годовых планах и отчетных данных об итогах финансовой деятельности или годовом балансе. Социальные цели реализуются путем удовлетворения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников. Данные потребности, как уже отмечалось, очень многообразны и их значимость может меняться. Цели определяют направление деятельности организации и характеризуют то состояние или положение, к которому каждая организация будет стремиться в ходе реализации конкретных стратегий своего развития.

Экономический подход к обоснованию стратегических целей развития предприятия требует микроэкономического анализа и выявления текущих задач всех составных элементов конкретной производственной или социальной системы. Эффективное функционирование всякой системы в целом возможно только при определенном сочетании ее целей с задачами входящих в нее подсистем. Объективные цели организации могут не только не совпадать, но и противоречить основным задачам отдельных подразделений или конфликтовать с целями различных категорий персонала. Именно подобные незапланированные или скрытые цели фактически управляют деятельностью трудового коллектива, что на практике приводит к совершенно иным, чем ожидалось, конечным результатам.

Нормальное функционирование конкретной производственной подсистемы, допустим цеха, участка или бригады, в рамках общей цели возможно только на основе устранения подобных скрытых или непредвиденных целей. Именно поэтому социально-экономический механизм управления персоналом на том или ином производственном объекте должен быть направлен на формирование такого комплекса мотивов, который обеспечивал бы координацию внутренних личных целей и поведения людей в процессе труда с общими целями всей организации или фирмы. Для того чтобы социальную эффективность можно было рассматривать как достигнутую цель, необходимо найти способ измерения потребностей и интересов персонала. В связи с многообразием факторов, оказывающих воздействие на социальную эффективность, следует выбрать обобщающий индикатор или экономический показатель, с помощью которого можно оценить и измерить потребности сотрудников. Таким индикатором следует признать удовлетворенность персонала своей работой, уровнем оплаты труда, социальной защищенностью.

Однако степень удовлетворенности работой, как известно, может быть различна у многих работников в зависимости от их личных целей, а также от уровня организации производственной, экономической, социальной и мотивационной деятельности. Различная степень удовлетворенности персонала отражает различный уровень достижения социальных целей организации. Сказанное означает, что критерием качества принятия

решения, который соизмерял бы экономическую и социальную эффективность мотивации персонала, можно считать степень достижения поставленной цели.

Социальную эффективность в виде стимулов можно реализовать только тогда, когда существование предприятия стабильно и надежно, когда оно получает необходимую прибыль и является платежеспособным и кредитоспособным как в отношении оплаты и стимулирования труда своих работников, так и всех внешних компаньонов. При достижении экономической и социальной цели должен быть сохранен баланс интересов персонала и организации, который может считаться достигнутым тогда, когда заинтересованные стороны признают приемлемым компромиссное решение как в вопросах производства продукции, так и мотивации персонала.

С точки зрения мотивационного воздействия на работников предприятия и основные результаты их трудовой деятельности наибольший интерес должны представлять такие главные личные факторы персонала, как работоспособность или возможность индивида, его готовность к работе, занятость на работе, а также условия труда. Возможности человека отражают его способности к труду, характеризующиеся уровнем знаний, умений, здоровьем, выносливостью и многими другими качествами. Готовность к труду относится к склонностям человека выполнять свою работу, характеризует зависимость его трудового поведения от мотивации, характера работы, ожидаемого вознаграждения и т.д. Условия труда включают факторы, которые влияют на результативность работы и находятся вне его прямого воздействия работника, к примеру, обрабатываемые материалы, тяжесть предметов и т.д. На результативность труда персонала мотивирующее воздействие оказывают и такие факторы, как стиль руководства, четкое осознание цели работы и др. Влияние всех рассмотренных факторов в целом отражается на результатах труда, его продуктивности и эффективности.

В системе мотивации трудовой деятельности персонала следует различать два уровня результативности труда, определенные Б.М. Генкиным как приемлемый и стимулирующий. Приемлемый уровень результативности представляет собой некую степень трудовых усилий человека, соответствующую действующим нормам труда; он считается субъективно приемлемым каждым работником и его не следует стимулировать. Стимулирующий уровень представляет степень перевыполнения норм труда свыше 100%. Для большинства категорий персонала данный уровень может стимулироваться за счет распределения материального вознаграждения, получаемого в результате повышения производительности труда.

В процессе трудовой деятельности персонала основные результаты производственной и социальной трудовой деятельности могут быть выражены объемом, составом и качеством продукции, товаров и услуг, условиями труда, безопасностью работы и здоровьем работников (заболеваемостью), отношением к труду, уровнем заработной платы, наличием прогулов и потерь рабочего времени, количеством конфликтов, жалоб, забастовок и многими другими финансово-экономическими и социально-трудовыми факторами и показателями. Если предприятие, организация или иная система обеспечивает ожидаемый уровень таких результатов для всех своих работников или членов трудовых коллективов, то у них появляется мотивированное желание вносить свой личный и групповой профессиональный вклад в данную систему на том уровне затрат своих сил и общих

результатов труда, который они считают приемлемым или возможным при данных трудовых, мотивационных или рыночных отношениях. От того, насколько организация или ее подразделение мотивированно определяют функции и обязанности работника при заданной оплате труда, зависит и его восприятие целей системы и желание обеспечивать необходимый или возможный результат.

Высокой результативности труда работников можно добиться двумя способами стимулирования: либо подбором персонала с соответствующей внутренней мотивацией, для которого важное значение имеет свое внутреннее удовлетворение достигаемыми результатами, либо путем внешней мотивации, при которой происходит удовлетворение желаний и потребностей человека через систему его стимулирования - как материального, так и морального.

Стимулирование работников для обеспечения высокой результативности их труда является одной из важнейших задач, на решение которых направлены как применяемые руководством организации методы мотивации, так и вся действующая система управления производством. Количественно измерить влияние мотивационных процессов на повышение конечных экономических результатов, увеличение производительности труда и удовлетворение результатами работы достаточно сложно как с научных, так и практических позиций. Для этого необходимо проведение экспериментальных исследований в трудовом коллективе, создание двух профессиональных групп работников (контрольной и экспериментальной), соответствующее измерение фактических результатов и их последующая оценка.

В настоящее время, по мнению автора, можно с высокой точностью оценить влияние мотивации в любой организации по важнейшим показателям итоговой финансово-экономической деятельности. Если предприятие постоянно получает прибыль, имеет высокую рентабельность производства, обеспечивает соответствующую зарплату и достойный уровень жизни своим сотрудникам, то все эти факторы сами по себе являются достаточно весомыми для оценки эффективности не только самой мотивации, но и результативности работы всего персонала и в целом организации или предприятия. В рыночной экономике сам факт выживание фирмы является важным свидетельством того, что в ней работает высокопрофессиональный, хорошо организованный и достаточно мотивированный трудовой коллектив. Без мотивации персонала, при отсутствии нормальных условий труда, без своевременной выплаты заработной платы в условиях рыночной экономики всякая организация становится неконкурентоспособной. Именно поэтому наличие высокой оплаты труда персонала на предприятии можно считать самой надежной оценкой эффективности мотивации коллектива работников.

8.4. Качество и уровень жизни персонала

Трудовая деятельность человека служит основой создания материальных благ и повышения качества жизни людей. Под качеством жизни обычно понимается совокупность условий человеческого существования, обеспечивающих получение необходимых жизненных благ, материального богатства и духовных ценностей. Всякое богатство, как отмечал А. Маршалл, состоит из вещей, которые люди желают иметь и

которые прямо или косвенно удовлетворяют все потребности человека [64, с.112]. Необходимые людям вещи или блага подразделяются на материальные и нематериальные.

Материальные блага состоят из полезных вещей, товаров и материалов, а также из всех прав на владение и использование материальных вещей или на извлечение из прав собственности на свои вещи выгоды как в сегодняшней, так и в завтрашней жизни. Примерами материальных благ могут служить все естественные дары природы, земля и вода, воздух и климат, продукты сельского хозяйства и рыболовства, товары добывающей и перерабатывающей промышленности, здания, машины и инструменты, а также закладные и другие долговые обязательства, доли акций в государственных и частных компаниях, все виды монополий, патентные и авторские права и другие права пользования всеми видами личной и интеллектуальной собственности.

Нематериальные блага подразделяются на две группы. К первой группе относятся собственные качества человека и его способности к действию и наслаждениям, например умственные и деловые способности, профессиональное образование и практические умения. Перечисленные блага заключаются в самом человеке и называются внутренними. Во вторую группу включаются внешние блага, состоящие в наличии хорошей репутации и деловых связей человека и др.

Как материальные, так и нематериальные блага могут быть передаваемыми и непередаваемыми. К первым обычно относятся материальные ценности, а ко вторым - личные качества и способности, а также деловые связи, благоприятные климатические условия и т.п.

Таким образом, материальные блага, человеческие качества и климатические условия, которыми располагает человек, являются важнейшими характеристиками качества жизни людей. При научном анализе качества жизни человека, как считает Б.М. Генкин, следует, прежде всего, учитывать, что уровень качества любого объекта или процесса может быть установлен только по отношению к заранее выбранному эталону, который определяется сложившимися обычаями, правилами, традициями, нормами и стандартами. Относительность оценок качества жизни подтверждается многими примерами. Так, для большинства средне-обеспеченных людей богатая жизнь новых русских миллионеров представляется лишь большой роскошью, а для многих людей, исповедующих православную религию, она кажется не только крайне неблагополучной, но и неприемлемой и вообще недопустимой. Следовательно, возникает необходимость определения уровня жизни людей по отношению к общественно признанным нормам, обычаям и традициям, а также к моральным ценностям и личным потребностям, желаниям и притязаниям человека.

В цивилизованном мире качество жизни людей в различных странах отличается значительной степенью неоднородности. Возьмем, к примеру, такие основные компоненты материальных благ, как питание, жилье, одежда и пр. В развитых странах каждая семья имеет свой дом или отдельную квартиру из 5-10 комнат. В Германии, например, на одну семью приходится в среднем полтора легковых автомобиля. В Российской Федерации в большинстве своем указанные показатели значительно ниже существующих европейских стандартов. Здесь следует сказать о том, что особенно неблагоприятны в нашей стране

показатели средней продолжительности жизни, медицинского обслуживания, состояния окружающей среды и безопасности жизнедеятельности. В последние годы значительно снизился и среднероссийский индекс развития человеческого потенциала. По данному показателю Российская Федерация за пять лет переместилась с 50-го на 120-е место. Наилучшие показатели имеют Канада, Япония, Соединенные Штаты Америки.

Средний индекс развития человеческого потенциала рассчитывается по трем показателям, характеризующим ожидаемую продолжительность жизни, уровень образования и реальный среднедушевой валовой внутренний продукт.

Индивидуальный индекс по каждому из этих факторов определяется по следующей формуле:

$$I_1 = \frac{I_{ф} - I_{мин}}{I_{max} - I_{мин}}, \quad (8.1)$$

где

I_1 - индекс соответствующего фактора;

$I_{ф}$ - фактические значения показателя;

$I_{мин}$ - минимальное значение показателя;

I_{max} - максимальное значение показателя.

Индекс ожидаемой продолжительности жизни населения Российской Федерации определяется следующим образом. Исходя из фактических значений продолжительности жизни (Япония - 79 лет, Швеция - 78 лет, Канада и Франция - 77 лет, Великобритания и США - 76 лет, Чили - 72 лет, Мексика - 70 лет, Россия - 65 лет) были приняты максимальное и минимальное значение данного фактора 85 и 25 лет. Таким образом, по формуле 8.1 первый индекс составит:

$$I_1 = \frac{I_{ф} - I_{мин}}{I_{max} - I_{мин}} = \frac{65 - 25}{85 - 25} = 0,66.$$

Индекс уровня образования рассчитывается как средневзвешенная величина из двух индексов, характеризующих соответственно уровень грамотности (вес 2/3) и долю учащихся в возрасте до 24 лет (вес 1/3). В Российской Федерации уровень грамотности взрослого населения составляет 98,4%, а доля учащихся в возрасте до 24 лет - 49,1%. Рассчитанные по формуле 8.1 значения данных индексов равны соответственно 0,984 и 0,491. Учитывая весовые их значения получим второй индекс:

$$I_2 = 0,984 \times 0,66 + 0,491 \times 0,33 = 0,82$$

Индекс душевого валового внутреннего продукта определяется по следующим исходным данным. Фактическое среднедушевое значение валового внутреннего продукта в Российской Федерации составило 1044 долл. Максимальное значение данного показателя принято равным 5500 долл., минимальное - 100 долл. В данном случае по формуле 8.1 получим третий индекс:

$$I_3 = \frac{P_f - P_{\min}}{P_{\max} - P_{\min}} = \frac{1044 - 100}{5500 - 100} = 0,18$$

Среднеарифметическое значение индекса развития человеческого потенциала в Российской Федерации рассчитывается следующим образом:

$$I_{\text{ср}} = \frac{I_1 + I_2 + I_3}{3} = \frac{0,67 + 0,32 + 0,18}{3} = 0,354$$

Таким образом, становится очевидна необходимость дальнейшего развития человеческого потенциала и повышения качества жизни в Российской Федерации. Среди основных факторов, определяющих качество жизни человека, наиболее существенными являются духовные, экологические, экономические, технологические, политические и др.

Духовные факторы характеризуются системой формирования потребности людей, целями их жизни, ценностными ориентирами, этическими нормами и т.п. В настоящее время этические проблемы стали особенно важными вследствие криминализации экономических отношений и беспрецедентного роста преступности. На теневой сектор отечественной экономики в настоящее время приходится около половины валового внутреннего продукта. По прогнозам Организации Объединенных Наций в ближайшее время преступность в мире будет расти в среднем на 5% в год. Именно поэтому необходимы государственные меры нравственного оздоровления российской экономики.

Экологические факторы определяются состоянием природы, ее экономическим потенциалом, объемами имеющихся природных ресурсов, степенью загрязнения земли, водоемов и воздуха, влиянием окружающей среды на человека. Количество отходов производственной деятельности ежегодно увеличивается примерно на 5%, а особо опасных - еще больше. Запасы многих важнейших природных ресурсов при сохранении нынешних тенденций их использования могут иссякнуть за несколько десятилетий. В таких условиях в Российской Федерации должна действовать известная за рубежом концепция устойчивого развития, согласно которой удовлетворение потребностей нынешнего поколения не должно осуществляться за счет природных ресурсов будущих поколений.

Экономические факторы характеризуются объемами производства товаров и услуг, средствами производства, эффективностью использования ресурсов, состоянием финансовой системы, уровнем заработной платы работников и многими другими показателями. Большинство экономических показателей Российской Федерации в несколько раз ниже соответствующих показателей других стран. Так, например, уровень

производительности труда на российских предприятиях в 2-5 раз ниже, чем на американских фирмах, в значительно большей степени ниже и среднегодовые доходы работников.

Технологические факторы определяются существующими методами воздействия средств производства на предметы труда, техническими параметрами продукции, технологического оборудования и материалов, влиянием техники на человека и природу. Низкий уровень отечественной технологии заметно снижает качество и конкурентоспособность выпускаемой продукции, товаров и услуг.

Политические факторы характеризуются социальными условиями, необходимыми для свободной экономической деятельности, развития творческих способностей людей, возможностей прямого выражения различных мнений, безопасной жизни и работы и т.п. В Российской Федерации такие условия не созданы до сих пор, многие институты рыночной экономики не действуют, отсутствует и программа оздоровления финансового состояния предприятий, стабилизации отечественного производства, повышения платежеспособности производителей и потребителей, роста качества работы и уровня жизни людей.

По мнению видных отечественных и зарубежных экономистов, в связи с имеющимся значительным отставанием в развитии действующей в Российской Федерации рыночной экономической системы, которая определяет состояние производства, качество и уровень жизни работников и многих других факторов, в ближайшее время необходимо осуществить реструктуризацию российской экономики, ее переориентацию, обновление и переоценку ценностей, направив все действия персонала на всех уровнях управления на активизацию человеческого капитала.

Реструктуризация предусматривает изменение организационных структур, в том числе замену и модернизацию оборудования, улучшение действующей системы управления, состава работников предприятия, систем обработки информации и т.п.

Переориентация означает изменение профиля производства продукции и услуг в соответствии с требованиями рынка или изменением общественных условий, в частности, с расширением выпуска продукции для населения.

Обновление предполагает соответствующие преобразования методов и стилей управления, совершенствование структуры промышленно-производственного персонала предприятия, делегирование полномочий нижестоящим звеньям управления, расширение прав структурных подразделений предприятия и отдельных работников, стимулирование творческой активности и трудовой деятельности всего персонала и т.д.

Переоценка ценностей требует определенных изменений в системе экономических целей предприятия, его стратегии и тактике, организационной культуре, производственно-финансовой деятельности, социальной сфере и службах управления персоналом.

Основой всех преобразований, необходимых для повышения качества и уровня жизни работников, должно явиться совершенствование производства, его реструктуризация и улучшение состава всех категорий персонала на отечественных предприятиях.

Контрольные вопросы к главе 8

1. *Какие виды потребностей человека существуют? Как они формируются?*
2. *Какой механизм действует между потребностями и трудовой деятельностью? Что на рынке понимается под товаром?*
3. *Какие виды потребностей известны? Как можно определить уровень удовлетворения потребностей человека?*
4. *Что понимается под мотивацией? Какие виды мотивации человека к труду существуют?*
5. *В чем заключается сущность форм мотивации по статусу и по результатам? Когда эти формы применяются?*
6. *Какое значение в мотивировании и стимулировании персонала имеют рекомендации А.К. Гастева? В чем они заключаются?*
7. *Какая существует зависимость между мотивацией персонала и эффективностью труда? Как ее можно установить?*
8. *По каким показателям можно выявить влияние мотивации на работников? Как определяется результативность их трудовой деятельности?*
9. *Какие виды мотивации практической деятельности применяются на ОАО "АвтоВАЗ"? Что они предусматривают?*
10. *Как влияет мотивация на эффективность работы? Что означает термин экономическая эффективность?*
11. *Как можно реализовать социальную эффективность?*
12. *Какие существуют уровни удовлетворения потребностей человека?*
13. *Что означает нормальный уровень достижения потребностей? Чему он равен?*
14. *Что представляют потребности самовыражения? Что они включают?*
15. *Что понимается под качеством жизни? Как это качество связано с потребностями человека?*
16. *Что включают материальные блага? Какие можно привести примеры?*

17. На какие группы подразделяются нематериальные блага? Как с ними связаны личные качества?

18. Что означает индекс развития человеческого потенциала? Как рассматривается средний индекс?

19. Какое место по уровню жизни занимает в мире Российской Федерации? Какова его динамика?

20. Какие факторы определяют качество жизни человека? Как они развиваются?

Глава 9. Конфликты в трудовом коллективе

9.1. Основные виды и причины трудовых конфликтов

В процессе трудовой деятельности персонала необходимы согласованные взаимоотношения как между руководителями и подчиненными, так и между всеми работниками организации. Непременным условием взаимодействия всех категорий персонала служит совместная производственная деятельность, направленная на достижение единых целей, общих результатов. Если поведение одного человека способствует достижению общей цели, поставленной руководителем, то между ними возникает творческое взаимодействие. Если из-за каких-либо поступков работника достижение единой цели затрудняется, то его действия осознанно или неосознанно могут привести к нарушению трудовой дисциплины и к возникновению конфликта или конфликтной ситуации.

Взаимодействие между руководителем и работниками всегда имеет целенаправленное трудовое содержание, которое происходит с целью достижения определенных социально-экономических задач в процессе человеческой деятельности. В силу этого всякое взаимодействие между руководителем и трудовым коллективом, включая и отношения между отдельными работниками, всегда несет в себе различного рода трения, противоречия и столкновения сторон, которые нередко переходят в конфликты. Под конфликтами в психологии трудовых отношений принято понимать различие интересов людей, противоборство взглядов, столкновение принципов и стремлений личностей. В процессе производственной деятельности персонала конфликты по своему содержанию могут быть самыми различными, но в своем конечном выражении они всегда выступают как отношения взаимного противодействия отдельных людей, как возникшие столкновения личностей. Причины возникновения таких психологических ситуаций и особенно способы их разрешения заслуживают подробного и детального рассмотрения.

В основе всякого влияния человека на человека как с управленческих, так и с психологических позиций, лежит их взаимная зависимость друг от друга. На производстве люди могут быть связаны между собой как работники одного подразделения или различных служб, как руководитель и подчиненные сотрудники или, наоборот, как работники и руководитель. Во всех указанных ситуациях, характеризующихся разными

структурами управленческих взаимоотношений, существуют и некоторые общие взаимосвязи: взаимозависимость поведения участников, взаимовлияние действий одного на действия и психологическое состояние других. Как установили психологи, при взаимодействии двух человек выявляется шесть возможных типов влияния.

1. Взаимное облегчение, характеризующееся тем, что индивиды, выполняя некие действия в присутствии друг друга, осуществляют их значительно успешнее, чем в отсутствии одного или другого.

2. Взаимное затруднение, возникающее в тех случаях, когда участникам взаимодействия предстоит порознь, но в присутствии друг друга решать сложные задачи, что приводит к увеличению ошибок.

3. Одностороннее облегчение, состоящее в том, что более сильный и опытный человек помогает более слабому, который может оказаться в психологической зависимости, что ведет к возникновению неуверенности и может превратиться в черту личности.

4. Одностороннее затруднение, наблюдающееся при работе в присутствии постороннего человека, который становится своего рода помехой в выполнении действий и приводит к раздражению работающего.

5. Асимметричное облегчение, возникающее тогда, когда один из партнеров, облегчая положение другого, оказывается вследствие этого сам в затруднительном положении.

6. Полная независимость, состоящая в том, что действия одного человека никак не влияют на достижения другого, что практически наблюдается крайне редко.

Практическое использование рассмотренных типов влияния в системе управления персоналом будет способствовать достижению психологической совместимости работников на производстве, поможет руководителю выяснить, где и когда возникает психологическая напряженность в трудовом коллективе и каким образом ее можно предупредить или ослабить. Любая конфликтная ситуация, помимо самого конфликта, включает в себя всю совокупность причин и условий, предшествующих возникновению разногласий и вызвавших противостояние сил. Именно поэтому в известном смысле под конфликтной ситуацией следует понимать стечение психологических предпосылок, социальных условий и производственных причин еще не наступившего потенциального конфликта, угрожающих разрядиться реальным трудовым конфликтом, который возникает тогда, когда сознательное поведение одной из сторон вступает в неразрешимое противоречие с интересами другой стороны. Всякий конфликт - это борьба за определенные ценности, власть, ресурсы и иные экономические блага, которые являются жизненно важными для той и другой конфликтующей стороны.

Конфликты и конфликтные ситуации, возникающие в трудовом коллективе, можно подразделить на различные виды по многим классификационным основаниям. По служебно-коммуникативной направленности конфликты возникают между иерархическими уровнями управления - вертикальные, а также между равными по служебному положению работниками - горизонтальные. Конфликты могут возникать на

деловой или личной основе - функциональные и личностные. Конфликты могут быть конструктивные или созидательные, и деструктивные, или разрушительные. Первые стимулируют развитие трудового коллектива и его работников, вторые тормозят это развитие. Конструктивные конфликты находят свое выражение в принципиальных спорах, творческих дискуссиях, деструктивные - в мелких жалобах и дразгах, в крупных доносах и склоках.

В зависимости от причин возникновения различают три типа трудовых конфликтов на предприятии:

- конфликт целей, когда субъекты управления по-разному видят состояние своего объекта в настоящем и будущем;

- конфликт расхождения взглядов, когда работники различаются своими подходами к решению производственных задач как по способам действия, так и срокам их осуществления;

- эмоциональный конфликт, когда у различных категорий персонала во взаимоотношениях друг с другом возникают противоположные чувства и эмоции.

Кроме рассмотренных видов и типов трудовых конфликтов, могут быть использованы и другие признаки классификации возникающих на предприятиях конфликтных ситуаций

- по степени выраженности - скрытые, потенциальные, открытые;

- по количеству участников - личностные, межличностные, внутригрупповые, межгрупповые, внутрикорпоративные, межкорпоративные;

- по природе возникновения - психологические, социальные, экономические, организационные, национальные, этнические;

- по способу разрешения - антагонистические, компромиссные.

Скрытые конфликты характеризуются отсутствием внешних сил взаимодействия между конфликтующими сторонами, открытые - ярко выраженным столкновением противостоящих сторон, использованием прямых способов воздействия на своего оппонента.

Личностный или внутренний конфликт возникает внутри индивида и по своей природе отражает несоответствие целей, потребностей, интересов, мотивов человека и организации в процессе их общей производственной деятельности.

Межличностные и межгрупповые конфликты характеризуются наличием несогласованных действий между отдельными работниками или их группами. В трудовых взаимоотношениях работников различных категорий такие конфликты встречаются наиболее часто.

Психологические конфликты обычно возникают при отсутствии психологической совместимости между людьми. Психологи выделяют два вида совместимости: психофизиологическую и социально-психологическую. Первый вид совместимости означает сходство в направленности психофизиологических реакций людей, синхронизацию темпа психической деятельности персонала. Вторым видом совместимости является следствием оптимального сочетания типов поведения людей и основывается на единстве интересов, потребностей и ценностей персонала.

Социальные конфликты считаются высшей стадией развития противоречий в трудовых отношениях отдельных работников, профессиональных групп, целых подразделений, возникающих при отсутствии объективной справедливой оценки результатов их производственной деятельности.

Организационные конфликты являются следствием отсутствия у работников необходимой степени адаптации к трудовой деятельности в условиях регламентированного производства, требующего строгого соблюдения принципов рациональной организации труда персонала.

Антагонистические конфликты представляют собой наиболее сложную систему противоречий в трудовой деятельности персонала, причем разрешение этих конфликтов предполагает выход одной из сторон из состояния непримиримости.

Компромиссные конфликты допускают несколько возможных вариантов своего устранения за счет совместных уступок своих прежних позиций или примирения сторон.

В системе управления персоналом важную роль призвана играть психологическая совместимость работников как основное средство создания благоприятной обстановки в процессе труда и предупреждения трудовых конфликтов. В разных условиях каждый человек обычно выполняет разнообразные роли. В ролевом поведении людей существуют две детерминанты: социальная роль и психологические особенности личности (одна отвечает за изменчивость поведения, вторая - обеспечивает преемственность поведения). В процессе трудовой деятельности личность каждого человека не только проявляется, но и формируется. Самооценка человека также в значительной степени определяется выполняемой социальной ролью, занимаемым местом в трудовом коллективе. Индивид смотрит на себя глазами своей группы, оценивает свое поведение с точки зрения общепринятых норм. Именно поэтому представление человека о самом себе, даже о собственных своих психологических свойствах и качествах, далеко не всегда объективно. Как установили психологи, мотивы, которые человек выдвигает, обосновывая перед другими людьми и перед самим собой свое поведение, даже и тогда, когда он стремится правильно осознать свои побуждения и субъективно вполне искренен, далеко не всегда объективно отражают его побуждения, реально определяющие его действия. Важнейшей характеристикой личности человека с психологических позиций выступает известная формула: самоуважение определяется соотношением успеха к притязаниям. Чем выше притязания человека, тем больше должны быть его достижения для того, чтобы он мог себя уважать.

В трудовом коллективе и успехи, и притязания человека определяются им самим через сравнение себя с другими людьми. Для того чтобы определить степень своих трудовых успехов, индивид отмечает, как выполняют работу другие люди. Для того чтобы заслужить уважение окружающих и уважать себя самому, он стремится своим делом доказать, что может исполнять свою роль не хуже других работников. Однако на производстве бывают и такие случаи, когда человек вынужден выполнять роль, назначение которой не соответствует его представлению о самом себе, о своем месте в трудовом коллективе: так возникает внутриличностный конфликт.

Конфликт между исполняемой человеком ролью, занимаемым на предприятии положением и его внутренними желаниями, вызывает сильные эмоциональные напряжения, которые у людей проявляются по-разному, в зависимости от особенностей характера. Разрешение внутреннего конфликта может принять рациональную форму, если не удовлетворенный своей профессией или должностью работник начинает учиться и своими профессиональными достижениями доказывает свои притязания на новую должность. Другой распространенный случай разрешения внутренних конфликтов состоит в том, что человек, не имеющий возможности изменить сложившуюся ситуацию, устраняется от дальнейшего исполнения противоречащей его внутренним желаниям работы (в большинстве конфликтов это приводит к увольнению работника по собственному желанию).

Следовательно, нормальные психологические отношения в трудовом коллективе зависят не только от внутренних, но и от многих внешних переменных факторов. Прежде всего это внешние относительно любого предприятия рыночные факторы, исходящие от состояния всей национальной экономики в целом. Влияние рынка конкретизируются на предприятии через систему управленческих воздействий, оказываемых менеджерами на данный трудовой коллектив. Именно поэтому было бы неоправданной уступкой психологизму недооценивать влияние экономических факторов на возникновение сложных конфликтных ситуаций на многих предприятиях, вызванных нестабильностью новых рыночных отношений. Естественно, что неоправданное ухудшение экономического положения российских предприятий, сокращение численности персонала и снижение личных доходов работников порождает их неуверенность, раздражительность и другие негативные эмоции. На психологическое состояние персонала новые рыночные факторы влияют как непосредственно, так и опосредованно, когда многие работники сравнивают свои условия труда и заработную плату с теми, которые они имели до рыночных отношений или которые существуют на передовых предприятиях.

В современном производстве можно выделить три группы общих причин, вызывающих конфликтные ситуации в трудовых коллективах. Первая связана с недостатками в организации производства, нормировании и оплате труда персонала. Вторая - с недостатками в управлении производством, неправильной расстановкой работников по рабочим местам, не учитывающей их квалификацию и психологические особенности. Третья - с межличностными отношениями внутри производственного коллектива. Повидимому, общие причины трудовых конфликтов, зависят от таких социально-психологических факторов, как личность руководителя, компетентность исполнителей, психологическая совместимость работников при выполнении общей работы. Понятие "психологическая совместимость" используется для обозначения оптимального сочетания

в едином коллективе личностных качеств работников. На производстве в конфликтных ситуациях чаще применяется негативное определение: "психологическая несовместимость". Которая означает не просто различие ценностных установок, отсутствие внепроизводственных связей, неуважение или неприязнь людей друг другу - это неспособность в критических ситуациях понять друг друга, несинхронность психомоторных реакций, различия во внимании, мышлении и другие врожденные и приобретенные свойства личности, которые препятствуют совместной трудовой деятельности людей.

Помимо общих психологических причин конфликтов, на предприятии существует множество других производственных факторов, вызывающих у работников внутреннюю неудовлетворенность социально-экономическими условиями и результатами своего труда:

- однообразный характер выполняемой работы;
- нарушение ритмичности производства;
- сменный режим работы;
- частые сверхурочные работы;
- вредные условия труда;
- недостатки в нормировании труда;
- изношенность оборудования;
- неудовлетворенность оплатой труда;
- отсутствие условий для повышения квалификации;
- неудовлетворенность отношениями с руководством;
- сложность взаимоотношений в коллективе.

Таким образом, основными причинами большинства производственных конфликтов можно считать внутреннюю неудовлетворенность работников как психофизиологическими условиями труда, так и социально-экономическими результатами работы. Чем выше уровень социально-психологической культуры членов трудового коллектива и, в первую очередь, его руководителя, тем большее место в его жизни будут иметь деловые, конструктивные конфликты. И наоборот, чем ниже этот уровень, тем большее распространение получают личные конфликты, играющие деструктивную роль. В хорошо управляемых производственных подразделениях обычно сфера деловых конфликтов, как правило, отделена от сферы личных конфликтов. В таких условиях заметно повышается и общий уровень управляемости конфликтами на данном предприятии. Деловая конфликтность, как правило, носит конструктивный и мобильный характер: конфликтная ситуация исчезает, как только решается производственная

проблема. Способ разрешения конфликта предполагает активные действия руководителей и всего персонала в достижении позитивного исхода возникшей конфликтной ситуации. Исходы конфликтов могут быть самыми различными: полное уничтожение путем примирения сторон, исчезновение на основе признания победителя, ослабление путем взаимных уступок, перерастание в новое состояние, постепенное самостоятельное затухание, механическое уничтожение путем реформирования коллектива и т.д.

Полное разрешение конфликта предполагает выявление и устранение основных причин, породивших конфликтную ситуацию, а также изменение главной цели или отношения участников конфликта к производственной деятельности. Неразрешенные конфликты впоследствии могут привести к новым трудовым спорам, которые должны рассматриваться в порядке, установленном действующим законодательством.

9.2. Порядок рассмотрения трудовых споров

Трудовые конфликты в особых производственных случаях могут превращаться в трудовые споры, которые на предприятиях принято подразделять на два вида: индивидуальные и коллективные.

Рассмотрение индивидуальных споров регулируется главой 60 Трудового кодекса Российской Федерации. Индивидуальный спор - это неурегулированные разногласия между работодателем и работником по вопросам применения законов и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, коллективного договора, соглашения, трудового контракта, в том числе об установлении или изменении индивидуальных условий труда, о которых заявлено в орган по рассмотрению индивидуальных трудовых споров.

Индивидуальным трудовым спором признается спор между работодателем и лицом, ранее состоявшим в трудовых отношениях с этим работодателем, а также лицом, изъявившим желание заключить трудовой договор с работодателем, в случае отказа работодателя от заключения такого договора.

Индивидуальные трудовые споры рассматриваются комиссиями по трудовым спорам и судами. Порядок рассмотрения индивидуальных трудовых споров регулируется действующим Трудовым кодексом Российской Федерации и иными федеральными законами, а порядок рассмотрения дел по трудовым спорам в судах определяется гражданским процессуальным законодательством Российской Федерации. Особенности рассмотрения индивидуальных трудовых споров отдельных категорий работников устанавливаются федеральными законами.

На предприятиях для рассмотрения трудовых споров образуются специальные комиссии, которые создаются по инициативе работников и работодателя из равного количества представителей двух сторон. Представители работников избираются в комиссию по трудовым спорам общим собранием или конференцией организации или делегируются представительным органом работников с последующим утверждением на общем собрании. Представители работодателя назначаются в комиссию руководителем организации.

По решению общего собрания работников комиссии по трудовым спорам могут быть созданы в структурных подразделениях предприятия. Данные комиссии образуются и действуют в пределах своей компетенции на тех же основаниях, что и комиссии по трудовым спорам самой организации. Комиссия по трудовым спорам избирает из своего состава председателя и секретаря. Организационно-техническое обеспечение деятельности комиссии осуществляется работодателем.

Индивидуальный трудовой спор рассматривается комиссией, если работник самостоятельно или с участием своего представителя не урегулировал разногласия при непосредственных переговорах с работодателем. Работник может обратиться в комиссию по трудовым спорам в трехмесячный срок, когда ему стало известно о нарушении своего права. В случае пропуска по уважительным причинам установленного срока комиссия по трудовым спорам может его восстановить и разрешить спор по существу.

Комиссия по трудовым спорам обязана рассмотреть индивидуальный трудовой спор в течение десяти календарных дней со дня подачи работником заявления. Спор рассматривается в присутствии работника, подавшего заявление, или уполномоченного им представителя. Рассмотрение спора в отсутствие работника или его представителя допускается по письменному заявлению. В случае неявки работника на заседание комиссии рассмотрение трудового спора откладывается. При вторичной его неявке без уважительных причин комиссия может вынести решение о снятии вопроса с рассмотрения, что не лишает работника права подать заявление о рассмотрении трудового спора повторно в пределах установленного срока.

Комиссия по трудовым спорам имеет право вызывать на заседание свидетелей, приглашать специалистов. По требованию комиссии руководитель организации обязан представить в срок необходимые материалы. Заседание комиссии считается правомочным, если на нем присутствует не менее половины членов, представляющих работников и работодателя. На заседании комиссии по трудовым спорам ведется протокол, который подписывается ее председателем или его заместителем и заверяется печатью.

Решение комиссии по трудовым спорам принимается тайным голосованием простым большинством голосов присутствующих на заседании членов комиссии. В решении комиссии по трудовым спорам указываются:

- наименование организации (подразделения), фамилия, имя, отчество, должность, профессия или специальность обратившегося в комиссию работника;
- даты обращения в комиссию и рассмотрения спора, существо спора;
- фамилии, имена, отчества членов комиссии и других лиц, присутствовавших на заседании;
- существо решения и его обоснование со ссылкой на закон или иной нормативный правовой акт;

- результаты голосования.

Заверенные копии решения комиссии по трудовым спорам вручаются работнику и руководителю организации в течение трех дней со дня принятия решения. Решение комиссии подлежит исполнению в течение трех дней по истечении десяти дней, предусмотренных на обжалование.

В случае неисполнения решения комиссии в установленный срок работнику выдается удостоверение, являющееся исполнительным документом. Если работник или работодатель обратился в установленный срок с заявлением о перенесении трудового спора в суд, то удостоверение не выдается. На основании удостоверения, выданного комиссией по трудовым спорам и предъявленного не позднее трехмесячного срока со дня его получения, судебный пристав приводит решение комиссии в исполнение в принудительном порядке. При пропуске работником установленного трехмесячного срока по уважительным причинам комиссия по трудовым спорам, выдавшая удостоверение, может восстановить этот срок. В случае если индивидуальный трудовой спор не рассмотрен комиссией в десятидневный срок, то работник вправе перенести его рассмотрение в суд. Решение комиссии также может быть обжаловано работником или работодателем в суд в десятидневный срок.

В судах рассматриваются индивидуальные трудовые споры по заявлениям работника, работодателя или профессионального союза, защищающего интересы работника, когда они не согласны с решением комиссии по трудовым спорам либо когда работник обращается в суд, минуя комиссию по трудовым спорам, а также по заявлению прокурора, если решение комиссии по трудовым спорам не соответствует законам или иным нормативным правовым актам. Непосредственно в судах рассматриваются индивидуальные трудовые споры по заявлениям:

- работника о восстановлении на работе независимо от оснований прекращения трудового договора, об изменении даты и формулировки причины увольнения, о переводе на другую работу, об оплате за время вынужденного прогула либо о выплате разницы в заработной плате за время выполнения нижеоплачиваемой работы;

- работодателя о возмещении работником вреда, причиненного организации, если иное не предусмотрено федеральными законами.

Помимо представленных случаев, в судах также непосредственно рассматриваются индивидуальные трудовые споры об отказе в приеме на работу, о дискриминации работников и лиц, работающих по трудовому договору у работодателей - физических лиц. При обращении в суд с иском по требованиям, вытекающим из трудовых отношений, работники освобождаются от оплаты пошлин и судебных расходов.

В случае признания увольнения или перевода на другую работу незаконными работник должен быть восстановлен на прежней работе органом, рассматривающим индивидуальный трудовой спор. Данный орган также принимает решение о выплате работнику среднего заработка за все время вынужденного прогула или разницы в заработке за все время выполнения нижеоплачиваемой работы. По заявлению работника

орган, рассматривающий индивидуальный трудовой спор, может ограничиться вынесением решения о взыскании в его пользу указанных компенсационных выплат.

При рассмотрении индивидуального трудового спора соответствующим органом может быть принято решение об изменении формулировки основания увольнения. В случае признания формулировки причины увольнения неправильной или несоответствующей закону суд обязан изменить ее и указать в решении причину и основание увольнения в точном соответствии с формулировкой трудового законодательства. Если неправильная формулировка препятствовала поступлению работника на другую работу, то суд принимает решение о выплате ему среднего заработка за все время вынужденного прогула.

В случае увольнения работника без законного основания или с нарушением установленного порядка либо незаконного перевода на другую работу суд может по его требованию вынести решение о возмещении работнику денежной компенсацией морального вреда, причиненного ему указанными действиями. Размер данной компенсации определяется судом. При признании органом, рассматривающим индивидуальный трудовой спор, денежных требований работника обоснованными они удовлетворяются в полном размере.

Решение о восстановлении на работе незаконно уволенного работника, а также о восстановлении на прежней работе работника, незаконно переведенного на другую работу, подлежит немедленному исполнению. При задержке работодателем исполнения такого решения суд выносит определение о выплате работнику за все время задержки исполнения решения среднего заработка или разницы в заработке. Обратное взыскание с сумм, выплаченных работнику в соответствии с решением органа по рассмотрению индивидуального трудового спора, при отмене решения в порядке надзора, допускается только в тех случаях, когда отмененное решение было основано на сообщенных работником ложных сведениях или предоставленных им подложных документах.

Помимо индивидуальных, существуют и коллективные трудовые споры. Рассмотрение коллективных трудовых споров регулируется главой 61 Трудового кодекса Российской Федерации. Коллективный трудовой спор - это неурегулированные разногласия между работниками и работодателем или его представителями по поводу установления и изменения условий труда, включая заработную плату, заключения, изменения и выполнения коллективных договоров и соглашений, а также в связи с отказом работодателя учесть мнение выборного представительного органа работников при принятии актов, содержащих нормы трудового права.

Работодатели обязаны принять к рассмотрению направленные им требования работников. Порядок разрешения коллективного трудового спора состоит из следующих этапов:

- рассмотрение коллективного трудового спора примирительной комиссией;
- рассмотрение коллективного трудового спора с участием посредника;

- рассмотрение коллективного трудового спора в трудовом арбитраже.

Примирительная комиссия создается в срок до трех рабочих дней с момента начала коллективного трудового спора. Решение о создании комиссии оформляется соответствующим распоряжением работодателя и решением представителя работников. Примирительная комиссия формируется из представителей сторон на равноправной основе. Стороны коллективного трудового спора не вправе отклоняться от создания примирительной комиссии. Спор должен быть рассмотрен комиссией в срок до пяти рабочих дней с момента ее создания. При взаимном согласии сторон данный срок может быть продлен. Решение примирительной комиссии принимается по соглашению сторон и оформляется протоколом, который имеет обязательную силу для обеих сторон и подлежит исполнению в установленные комиссией сроки. При недостижении взаимного согласия в примирительной комиссии стороны продолжают осуществлять процедуры с участием посредника.

После составления примирительной комиссией протокола разногласий стороны трудового спора могут в течение трех рабочих дней пригласить посредника. Если в течение трех дней стороны не достигли соглашения относительно кандидатуры посредника, то они должны приступить к созданию трудового арбитража. Рассмотрение спора с участием посредника осуществляется в срок до семи рабочих дней с момента его приглашения и завершается принятием сторонами согласованного решения в письменной форме или составлением протокола разногласий.

Трудовой арбитраж представляет собой временно действующий орган по рассмотрению коллективного трудового спора, который создается в том случае, если стороны заключили соглашение в письменной форме об обязательном выполнении его решений. Арбитраж создается сторонами спора совместно со службой по урегулированию коллективных трудовых споров в срок не позднее трех рабочих дней с момента окончания рассмотрения спора примирительной комиссией или посредником. Создание трудового арбитража, его состав, регламент, полномочия оформляются соответствующим решением работодателя и представителя работников. Созданный арбитраж рассматривает в срок до пяти рабочих дней обращения сторон коллективного трудового спора и разрабатывает рекомендации по его урегулированию. В случае уклонения работодателя от создания трудового арбитража, а также при отказе от выполнения его рекомендаций работники могут приступить к проведению забастовки.

В соответствии со ст. 407 ТК РФ в урегулировании коллективных трудовых споров участвует специальная служба, которая создается в системе государственных органов, формируемых федеральной или муниципальной властью в составе своих управлений по труду. Служба по урегулированию коллективных трудовых споров выполняет следующие функции:

- осуществляет уведомительную регистрацию коллективных трудовых споров;
- проверяет в случае необходимости полномочия представителей сторон коллективного трудового спора;

- формирует список трудовых арбитров;
- проводит подготовку трудовых арбитров, специализирующихся в разрешении коллективных трудовых споров;
- выявляет и обобщает причины и условия возникновения коллективных трудовых споров;
- оказывает методическую помощь сторонам на всех этапах разрешения трудовых споров;
- организует в установленном порядке финансирование примирительных процедур;
- обеспечивает взаимодействие представителей работников и работодателей с органами государственной власти и местного самоуправления.

Соглашение, достигнутое сторонами коллективного трудового спора, оформляется в письменной форме и имеет обязательную силу для сторон. В тех случаях, когда согласительные процедуры не привели к разрешению коллективного трудового спора, работники или их представители вправе приступить к организации забастовки. В соответствии со ст. 37 Конституции Российской Федерации признается право работников на забастовку как способ разрешения коллективного трудового спора. Участие работников в забастовке является добровольным. Никто не может быть принужден к участию или отказу от участия в забастовке. Представители работодателя не вправе организовывать забастовку и принимать в ней участие. Действующим Трудовым кодексом Российской Федерации регулируются право на забастовку, порядок ее объявления, орган руководства, обязанности сторон, запрещение незаконных забастовок, а также гарантии и правовое положение работников в связи с проведением забастовки и их ответственность за участие в незаконных забастовках.

9.3. Защита трудовых прав работников

На предприятиях с различными формами собственности основными способами защиты трудовых прав и законных интересов работников являются:

- государственный надзор и контроль за соблюдением трудового законодательства;
- защита трудовых прав работников профессиональными союзами;
- самозащита работниками трудовых прав.

Государственный надзор и контроль за соблюдением трудового законодательства на всех российских предприятиях осуществляют органы федеральной инспекции труда, в подведомственных организациях - органы исполнительной власти и местного самоуправления, а также генеральный прокурор Российской Федерации и подчиненные ему прокуроры (за точным и единообразным исполнением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов).

Федеральная инспекция труда - единая централизованная система государственных органов, осуществляющих надзор и контроль за соблюдением трудового законодательства и иных норм трудового права на всей территории Российской Федерации. Руководство деятельностью инспекции обеспечивает главный государственный инспектор, назначаемый и освобождаемый Правительством Российской Федерации. Деятельность органов федеральной инспекции ведется на основе принципов уважения, соблюдения и защиты прав и свобод человека и гражданина, законности, объективности, независимости и гласности. Основными задачами органов федеральной инспекции труда являются:

- обеспечение соблюдения и защиты трудовых прав и свобод граждан, включая право на безопасные условия труда;
- обеспечение соблюдения работодателями трудового законодательства и иных нормативных актов, содержащих нормы трудового права;
- обеспечение работодателей и работников информацией о наиболее эффективном опыте соблюдения положений трудового законодательства;
- доведение до сведения органов государственной власти фактов нарушений, действий или злоупотреблений в сфере трудового права.

В соответствии с возложенными на них задачами органы федеральной инспекции труда реализуют следующие полномочия:

- осуществляют государственный надзор и контроль за соблюдением в организациях трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, посредством проверок, обследований, выдачи обязательных для исполнения предписаний об устранении нарушений, привлечения виновных к ответственности в соответствии с федеральным законом;
- анализируют обстоятельства и причины выявленных нарушений, принимают меры по их устранению и восстановлению нарушенных трудовых прав граждан;
- осуществляют в соответствии с законодательством Российской Федерации рассмотрение дел об административных правонарушениях;
- направляют в установленном порядке соответствующую информацию в федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, правоохранительные органы и в суды;
- реализуют мероприятия по координации деятельности ведомственных органов надзора и контроля и федеральных органов исполнительной власти в части обеспечения соблюдения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;

- проводят предупредительный надзор за строительством новых и реконструкцией действующих объектов производственного назначения, вводом их в эксплуатацию в целях предотвращения отступлений от проектов, ухудшающих условия труда, снижающих их безопасность;

- осуществляют надзор и контроль за соблюдением установленного порядка расследования и учета несчастных случаев на производстве;

- обобщают практику применения, анализируют причины нарушений трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, готовят соответствующие предложения по их совершенствованию;

- анализируют состояние и причины производственного травматизма и разрабатывают предложения по его профилактике, принимают участие в расследовании несчастных случаев на производстве или проводят его самостоятельно;

- дают заключения по проектам строительных норм и правил, других нормативных документов о соответствии их требованиям трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, рассматривают и согласовывают проекты отраслевых и межотраслевых правил по охране труда;

- участвуют в установленном порядке в разработке государственных стандартов по безопасности труда;

- принимают необходимые меры по привлечению в установленном порядке квалифицированных экспертов в целях обеспечения применения положений трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, относящихся к охране здоровья и безопасности работников во время их работы, а также получения информации о влиянии применяемых способов, используемых материалов и методов на состояние здоровья и безопасность работников;

- запрашивают у федеральных органов исполнительной власти и их территориальных органов, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, органов прокуратуры, судебных органов и других организаций и безвозмездно получают от них информацию, необходимую для выполнения возложенных на них задач;

- ведут прием и рассматривают заявления, письма, жалобы и иные обращения работников о нарушениях их трудовых прав, принимают меры по устранению выявленных нарушений и восстановлению нарушенных прав;

- осуществляют информирование и консультирование работодателей и работников по вопросам соблюдения трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;

- информируют общественность о выявленных нарушениях трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, ведут разъяснительную работу о трудовых правах работников;

- готовят и публикуют ежегодные доклады о соблюдении трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, в установленном порядке представляют их Президенту Российской Федерации и в Правительство Российской Федерации.

Государственные инспекторы труда при осуществлении надзорно-контрольной деятельности имеют право:

- беспрепятственно в любое время суток при наличии удостоверений установленного образца посещать в целях проведения инспекции организации всех организационно-правовых форм и форм собственности;

- запрашивать у работодателей и их представителей, органов исполнительной власти и органов местного самоуправления и безвозмездно получать от них документы, объяснения, информацию, необходимые для выполнения надзорных и контрольных функций;

- изымать для анализа образцы используемых или обрабатываемых материалов и веществ с уведомлением об этом работодателя или его представителя и составлять соответствующий акт;

- расследовать в установленном порядке несчастные случаи на производстве;

- предъявлять работодателям и их представителям обязательные для исполнения предписания об устранении нарушений трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, о восстановлении нарушенных прав работников, привлечении виновных в указанных нарушениях к дисциплинарной ответственности или об отстранении их от должности в установленном порядке;

- приостанавливать работу организаций, отдельных производственных подразделений и оборудования при выявлении нарушений требований охраны труда, которые создают угрозу жизни и здоровью работников, до устранения указанных нарушений;

- направлять в суды при наличии заключений государственной экспертизы условий труда требования о ликвидации организаций или прекращении деятельности их структурных подразделений вследствие нарушения требований охраны труда;

- отстранять от работы лиц, не прошедших в установленном порядке обучение безопасным методам и приемам выполнения работ, инструктаж по охране труда, стажировку на рабочих местах и проверку знаний требований охраны труда;

- запрещать использование и производство не имеющих сертификатов соответствия или не соответствующих требованиям охраны труда средств индивидуальной и коллективной защиты работников;

- выдавать разрешения на строительство, реконструкцию, техническое переоснащение производственных объектов, производство и внедрение новой техники, внедрение новых технологий;

- выдавать заключения о возможности принятия в эксплуатацию новых или реконструируемых производственных объектов;

- привлекать к административной ответственности в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, лиц, виновных в нарушении законов и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, при необходимости приглашать их в орган инспекции труда в связи с находящимися в производстве делами и материалами, а также направлять в правоохранительные органы материалы о привлечении указанных лиц к уголовной ответственности, предъявлять иски в суд;

- выступать в качестве экспертов в суде по искам о нарушении законов и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, о возмещении вреда, причиненного здоровью работников на производстве.

Государственные инспекторы при выполнении своей деятельности обязаны соблюдать Конституцию Российской Федерации, трудовое законодательство и иные нормативные акты, а также хранить государственную, служебную, коммерческую и другую тайну. При осуществлении своих прав и исполнении обязанностей инспекторы являются полномочными представителями государства и находятся под его защитой, независимо от государственных органов и должностных лиц. Решения государственных инспекторов труда могут быть обжалованы соответствующему руководителю по подчиненности, главному государственному инспектору или в судебном порядке.

Органы государственной инспекции труда осуществляют свою деятельность совместно с другими федеральными и муниципальными организациями. Право на осуществление контроля за соблюдением работодателями и их представителями трудового законодательства имеют профессиональные союзы. Работодатели обязаны в недельный срок со дня получения требования об устранении выявленных нарушений сообщить соответствующей профсоюзной организации о результатах его рассмотрения и принятых мерах. Профсоюзные инспекторы труда имеют право в установленном порядке беспрепятственно посещать все организации независимо от их форм собственности, проверять соблюдение трудовых прав и вносить предложения по устранению выявленных нарушений. Работодатель принимает свои решения с учетом мнения соответствующего профсоюзного органа. Лица, нарушающие права и гарантии деятельности профессиональных союзов, несут ответственность в соответствии с федеральным законом.

В необходимых случаях предусмотрена самозащита трудовых прав работников. В соответствии со ст. 379 ТК РФ в целях самозащиты своих трудовых прав работник может отказаться от выполнения работ, не предусмотренных трудовым договором, а также в тех

случаях, когда работа непосредственно угрожает его жизни и здоровью. На время отказа от выполнения указанных работ за работником сохраняются все его права, предусмотренные действующими нормативными актами. Работодатель не имеет права препятствовать работникам в осуществлении ими самозащиты своих трудовых прав. Преследование работников за использование ими допустимых законодательством способов самозащиты трудовых прав запрещается работодателям и их представителям.

Контрольные вопросы к главе 9

1. Что служит необходимым условием совместной деятельности персонала? Как достигается это условие на производстве?

2. Что принято понимать под конфликтом? Что лежит в основе трудовых конфликтов?

3. Какие существуют типы влияния во взаимоотношениях людей? Как их можно использовать в управлении персоналом?

4. Что означает конфликтная ситуация в коллективе? Какова ее взаимосвязь с конфликтами?

5. Где возникают вертикальные конфликты? Какие категории персонала в них участвуют?

6. Какова сфера возникновения горизонтальных конфликтов? Кто в них участвует?

7. Какова роль конструктивных конфликтов? Как они проявляются в трудовой деятельности?

8. Что представляют собой деструктивные конфликты? В чем они обычно находят свое выражение?

9. Чем отличаются личностные конфликты от функциональных? На какой основе возникают личностные конфликты?

10. Как подразделяются конфликты по степени выраженности? Что означают потенциальные конфликты?

11. Какие конфликты различаются по природе возникновения? Что означают организационные конфликты?

12. Какие конфликты можно выделить по способу разрешения? В чем состоит сложность антагонистических конфликтов?

13. Какие существуют основные причины конфликтов в рыночных отношениях? Как влияет рынок на психологическое состояние работников?

14. Что означает психологическая несовместимость персонала? Каковы ее объективные причины?

15. В чем выражается неудовлетворенность работников? Какие конкретные причины на производстве ее вызывают?

16. Какие существуют способы разрешения конфликтов? Каковы основные исходы трудовых конфликтов?

17. Что представляют собой индивидуальные трудовые споры? Как они разрешаются на производстве?

18. Что такое коллективные трудовые споры? Когда они возникают в организации?

19. Что представляет собой трудовой арбитраж? Какие трудовые споры он рассматривает?

20. Что такое самозащита трудовых прав работников? В каких случаях она предусматривается?

Глава 10. Оценка эффективности управления персоналом

10.1. Анализ и оценка результатов труда персонала

Современная рыночная система управления персоналом различных категорий, основанная на эффективном использовании ограниченных экономических ресурсов в процессе производства, предполагает систематический анализ и оценку всех видов деятельности предприятия и, в первую очередь, трудовых достижений персонала. Анализ содержания выполняемых работ, действующих на предприятии процессов труда и полученных результатов служит экономической основой не только совершенствования управления трудовыми ресурсами, рабочей силой, но и рационального расходования всех производственных ресурсов, сбережения человеческого капитала. Именно персонал любой организации или фирмы, все ее руководители, специалисты и исполнители в ходе своей работы прямо и непосредственно в той или иной мере связаны как с выработкой основных экономических целей, так и с осуществлением важнейших проектных и управленческих решений о производстве, распределении и потреблении имеющихся в их распоряжении ресурсов. Именно поэтому в условиях рыночной экономики в соответствии с ее главными целями перед всеми категориями работников стоят проблемы снижения уровня текущих затрат и повышения конечных результатов работы предприятия, каковыми для всех организаций в настоящее время являются общий доход или совокупная прибыль, уровень платежеспособности и личных доходов работников и др.

В современном производстве основным показателем его экономической эффективности, как известно, является высокая прибыль, образующаяся за счет наиболее полного использования всех организационных ресурсов, главным образом трудового потенциала и предпринимательских способностей работников предприятия. На основе анализа

содержания трудовой деятельности и оценки показателей выполнения работы можно установить вклад каждого сотрудника или отдельной рабочей группы в общие результаты всего предприятия или фирмы. При прочих равных условиях основным критерием для оценки личного вклада работников должны служить показатели результативности их трудовой деятельности, качества выполнения закрепленных работ или установленных должностных функций.

Анализ содержания и оценка выполнения всякой работы является процессом творческим и весьма сложным. Следовательно, руководитель или менеджер любого уровня управления персоналом должен знать не только содержание своей работы, но и всех исполнителей соответствующей профессиональной группы или руководимого подразделения.

Содержание каждой конкретной работы на предприятии регламентируется существующей для данной категории специалистов должностной инструкцией или действующей технологией для определенных рабочих профессий. Разумеется, каждый исполнитель должен также очень подробно знать цели и задачи предстоящей работы, технологию и методы ее выполнения, без чего невозможно реализовать основные функции управления персоналом, обеспечить главное требование рыночной экономики о рациональном использовании ограниченных производственных ресурсов. Более того, без всестороннего анализа трудового и технологического содержания работ, выполняемых производственных функций и должностных обязанностей, требуемых теоретических знаний и практических умений становится невозможным сам процесс выработки правильных управленческих решений о профессиональном отборе персонала, приеме и расстановке работников, их закреплении и перемещении по рабочим местам и т.д.

Многие функции, управления персоналом, определяют основное содержание трудовой деятельности менеджеров по управлению персоналом на предприятиях и фирмах и, естественно, требуют систематического анализа эффективности их осуществления на производстве. Следовательно, в современных рыночных условиях, анализ и оценка работы каждого сотрудника должны стать на отечественных предприятиях основой текущей кадровой политики и стратегической программой совершенствования управления персоналом всех категорий. Для определения содержания основных видов трудовой деятельности персонала и важнейших итоговых результатов может быть использована известная за рубежом так называемая структурно - диагностическая модель управления персоналом, характеризующая механизм взаимодействия трех главных объектов производства: людей, факторов и организаций [46]. В указанной модели содержание и эффективность деятельности персонала предприятия можно оценить на основе данных анализа рабочих мест, набора персонала, обучения кадров, соблюдения трудовой дисциплины, результативности труда, планирования карьеры, оплаты труда и т.д.

В качестве основных оценочных критериев эффективности кадровой политики могут применяться такие показатели, как результативность труда, соблюдение законодательства, удовлетворенность трудом, наличие прогулов, текучесть кадров, количество конфликтов и жалоб, частота травматизма и др. Конечные результаты деятельности предприятия оцениваются показателями конкурентоспособности продукции и услуг. Личные качества

работников характеризуются способностями, образом мышления и склонностями, предпочтениями, интересами и мотивами и т.д.

В рассматриваемой системе управления персоналом особо важное значение придается оценке результативности труда. С целью повышения объективности, достоверности и точности исходных оценочных данных предусматривается соблюдение следующих основных требований:

- обоснование стандартов результативности труда и критериев оценки для каждого рабочего места;
- выработка процедуры проведения аттестации, устанавливающей кто, когда и как ее будет осуществлять;
- определение сотрудников персонально ответственных за проведение оценки труда;
- сбор необходимых данных о результативности труда аттестуемых работников;
- расчет основных показателей результативности труда работников и обоснование оценки;
- обсуждение оценки с работником и принятие решения о результатах аттестации.

В процессе проведения аттестации работников по критерию результативности труда возникает необходимость правильного решения не только простых практических вопросов типа "кого, что, где и как оценивать", но и более сложных научных проблем: какие показатели выбрать в качестве основных, как произвести измерение затрат и результатов, каким образом отразить индивидуальные и групповые результаты? Здесь мы остановимся более подробно на применении таких экономических показателей, как продуктивность, результативность, эффект, эффективность, и методах их практического расчета.

Всякий эффект показывает степень достижения некоторого заданного результата: как выполнена работа по производству товара и услуги, удовлетворяет ли она потребителя и будет ли продана, по какой цене ее можно продать, какова возможная прибыль? При оценке эффекта обычно происходит сравнение фактических или ожидаемых показателей с установленным стандартом, некоторым эталоном, заранее принятой целью и другими сравнительными данными. Вполне понятно, что оценить реальный эффект в разных сферах трудовой деятельности человека не всегда возможно на практике, например в творческих видах труда. Однако в целом можно сказать, что эффект в общем виде представляет собой разность между результатами и затратами, между ценой товара и его себестоимостью, между плановыми (нормативными) и фактическими значениями показателя и т.д.

Эффективность характеризует соотношение полученного эффекта с затратами на его осуществление и является своего рода ценой или платой за достижение данного результата. Если результат, например заданная цель, вообще не достигнута, то и эффективность теряет свое положительное экономическое значение. В обычной практике

показатель эффективности выражает величину дохода (прибыли) на единицу затрат, например, рентабельность изделия, труда и производства и т.д.

Продуктивность является также одним из показателей эффективности использования различных ресурсов и определяется, как уже отмечалось, отношением объема производства продукции к стоимости того или иного вида ресурсов. В зависимости от используемых в расчете данных следует различать несколько показателей продуктивности: производительность труда, трудоотдача, капиталотдача, материалотдача, фондоотдача и т.д.

Все рассмотренные показатели в определенной мере выражают эффективность или результативность труда и могут применяться при оценке трудовой деятельности персонала. Главная задача при этом состоит в том, чтобы правильно измерить личные, групповые или внутрифирменные показатели результатов и затрат труда. Особую сложность всегда вызывает определение числителя в формуле производительности. В качестве обобщенного знаменателя можно использовать соответствующие затраты, приближающиеся по своим значениям к суммарным доходам или заработной плате той или иной категории персонала.

Как показывает опыт, кроме расчетных, могут быть использованы и другие известные методы оценки труда персонала на предприятиях и в организациях. В отечественном и зарубежном менеджменте при оценке персонала наиболее широкое распространение получили следующие методы.

1. Балльные методы, основанные на оценке заслуг работника по отдельным заранее выбранным показателям, характеризующим общие результаты его деятельности в течение длительного периода работы, а также стаж работы, образование, квалификацию и др. Каждый фактор оценивается в баллах по определенной цифровой шкале: превосходно, отлично, хорошо, ниже ожидаемого, удовлетворительно или неудовлетворительно.

2. Целевые методы, предполагающие оценку работы по степени достижения намеченных целей. Применяемая система оценок основана на разработке и учете выполнения индивидуальных целей работника, согласованных с руководителем, а также планов повышения квалификации и перемещения персонала, развития инициативы и личной заинтересованности работника в служебном росте и повышении результатов работы.

3. Сравнительные методы, предусматривающие оценку аттестуемого сотрудника руководителем подразделения на основе сравнения его результатов с работой других специалистов. При ранжировании своих сотрудников руководитель устанавливает каждому из них по результатам работы за аттестационный период определенное место по принципу "от первого до последнего". Все сотрудники отдела распределяются по группам в процентном соотношении, например лучших - 10, хороших - 20, средних - 40, отстающих - 20, худших - 10.

4. Психологические методы, заключающиеся в использовании при оценке персонала специальных тестов, устных собеседований и практических упражнений, с помощью

которых выявляются степень развития способностей сотрудников и их склонность к определенным видам трудовой деятельности. В современных организациях данные методы используются в основном для выбора работников с лидерскими способностями для замещения должностей руководителей различных подразделений и служб.

В последние годы в зарубежном менеджменте, кроме традиционных методов, появились и новые, нетрадиционные способы оценки персонала, которые предусматривают проведение аттестации работников не только руководителями, но и самими сотрудниками. В данном случае коллективная оценка сотрудника рабочей группы или подразделения предприятия дается с учетом его способности работать в профессиональной группе или трудовом коллективе, а также его склонности к творчеству, освоению новых работ и практических навыков и т.д. К числу новых методов относится и так называемая всесторонняя аттестация, при которой каждый сотрудник оценивается одновременно с трех позиций: своим руководителем, коллегами и подчиненными.

Выбор метода аттестации сотрудников, как и оценка выполнения работы, являются для каждой организации весьма сложной научной и практической проблемой, предусматривающей анализ содержания работы, сбор информации о выполнении работы, обоснование оценочных показателей и т.п. Применяемая система аттестации должна учитывать целый ряд таких факторов, как стратегические цели предприятия, состояние внешней среды, организационную структуру и культуру организации, а также отражать традиции персонала, характеристики рабочей силы, важнейшие компоненты трудового потенциала, качество и уровень жизни персонала.

10.2. Конкурентность труда и производства

В рыночных отношениях результаты труда служат основой конкурентоспособности выпускаемой продукции, важнейшим показателем экономической эффективности действующего предприятия и его финансовой устойчивости на соответствующем рынке.

Конкурентоспособность продукции, работ и услуг должна быть основана на использовании только передовой техники и технологии и рациональной организации труда и производства, первыми признаками которых являются тесное взаимодействие и оптимизация целого комплекса таких факторов, как научно-технические, производственно-технологические, социально-трудовые, организационно-экономические, природно-экологические, инвестиционно-финансовые и др., которые в наивысшей мере должны соответствовать необходимой степени конкурентоспособности, определяющей приоритетное положение продукции как на внутрифирменном, корпоративном или отраслевом уровне, так и региональном, отечественном и мировом рынке.

С социально-трудовых позиций конкурентное производство всегда должно быть ориентировано на удовлетворение всех запросов не только потребителей, но и производителей продукции. Данное положение распространяется в первую очередь на социально-трудовую сферу деятельности предприятия, которая в условиях развивающегося отечественного рынка сама является наиболее приоритетной или должна стать таковой в самом скором времени на всех отечественных предприятиях и организациях,

К основным внутренним факторам конкурентного российского производства следует отнести такие социально-трудовые показатели, как продуктивность труда, качество работы, условия труда, занятость персонала, уровень доходов и т.п.

В зарубежной практике управления производством конкурентное преимущество тех или иных фирм на соответствующем рынке также определяется взаимодействием многих важнейших организационно-экономических факторов и показателей. Среди них на первом плане - цена и качество продукции, подвижность или гибкость производства, время или сроки выполнения определенных операций и др.

По определению известного американского менеджера В.Д. Стивенсона, конкурентность характеризует в общем случае то, насколько эффективно компания удовлетворяет потребности своих клиентов по сравнению с другими фирмами, предлагающими сходный продукт или услугу [117]. На наш взгляд, это внешние признаки конкурентности, удовлетворяющие потребности покупателей. Для отечественных предприятий, кроме того, весьма важно удовлетворять и внутренние потребности своего производства и, главным образом, социально-трудовые запросы своего персонала, связанные с нормализацией условий труда и справедливой его оплатой. В последующем это станет основой организации конкурентного производства на всех российских предприятиях. Кроме того, основой стратегии становления и развития конкурентного производства, обеспечивающего высокую эффективность конечных результатов своей деятельности на каждом предприятии, служат такие показатели, как качество работы и производительность труда.

Производительность, конкурентоспособность и стратегия производства - три взаимосвязанные проблемы рыночной экономики, жизненно важные для организации бизнеса и производства, фундамент социально-трудовой и финансово-экономической эффективности всех предприятий и фирм. Производительность труда определяет, насколько эффективно предприятие использует свои ресурсы. Конкурентоспособность продукции показывает, насколько эффективно предприятие действует на рынке по сравнению с другими фирмами. Производственная стратегия представляет собой форму перспективного планирования, определяет основное направление достижения выбранной цели на предприятии.

С переходом к новым рыночным отношениям, как известно, на большинстве российских предприятий значительно сократились как достигнутые объемы производства продукции, так и уровень производительности, занятости и т.д. Заметно снизились также конкурентоспособность продукции и эффективность производства. Именно поэтому, по мнению автора, здесь необходимо раскрыть основные направления создания конкурентоспособного производства с учетом передового отечественного и зарубежного опыта.

Производительность, по определению многих отечественных и зарубежных авторов, есть мера эффективного использования экономических ресурсов. В общем виде она выражается отношением выхода продукции к затратам на ее производство:

$$\text{Производительность} = \frac{\text{Выпуск}}{\text{Затраты}}$$

Таким образом, производительность представляет собой индекс, который измеряет выход продукции (товаров и услуг) относительно вложений (труда, материалов, энергии и др.) в производство. Норма производительности может быть рассчитана для отдельного производственного процесса, всего предприятия и страны в целом.

Расчеты производительности могут быть основаны на использовании одного вида затрат (неполная, частная, однофакторная), нескольких видов затрат (мультифакторная, комплексная, многофакторная) или на общей величине затрат на производство (совокупная, общая). Выбор способа расчета производительности зависит в основном от цели экономического анализа. Если, например, цель состоит в определении производительности труда, единицей измерения затрат должны быть трудовые показатели.

Основными измерителями неполной или однофакторной производительности на предприятии являются следующие показатели.

1. Производительность труда:

- количество единиц готовой продукции на один человеко-час;
- количество единиц готовой продукции в смену;
- годовой выпуск продукции на одного работника;
- готовая продукция в рублях на человеко-час;
- добавленная стоимость (чистая продукция) в часах на человека.

2. Производительность оборудования:

- количество единиц готовой продукции на машино-час;
- готовая продукция в рублях на машино-час;
- годовой выпуск продукции на один станок.

3. Производительность капитала:

- количество единиц готовой продукции на рубль вложений;
- готовая продукция в рублях на рубль вложений.

4. Производительность электроэнергии:

- количество единиц готовой продукции на киловатт-час;
- готовая продукция в рублях на киловатт-час.

При расчете мультифакторной производительности обычно используются стоимостные показатели (например, можно использовать рыночные цены и тарифы, определяющие объем выпуска продукции и стоимость труда, материалов и др.).

Показатели производительности широко используются на различных уровнях управления отечественным производством. По существу производительность или продуктивность служит основным критерием эффективности использования различных производственных ресурсов, является мерилем развития и совершенствования как отдельных предприятий или производственных систем, так и всей страны в целом.

Во-первых, производительность тесно связана с конкурентоспособностью. Если, к примеру, у двух фирм одинаковый выход конечного продукта, то лучшей признается та из них, у которой ниже затраты ресурсов и, следовательно, она может увеличить свою долю продаж на рынке и получить больше прибыли.

Во-вторых, производительность также тесно связана с уровнем жизни в стране. Высокий уровень производительности в промышленно развитых странах обеспечивает там и значительно более высокий жизненный уровень.

В-третьих, производительность имеет тесную взаимосвязь с эффективностью. Вместе с тем, как считают американские менеджеры, производительность является более широкой проблемой, предусматривающей эффективное использование всех возможных ресурсов. Эффективность более узкое понятие: извлечь максимум из имеющихся ресурсов [117, с.66].

В-четвертых, более высокая производительность предопределяет главным образом и соответствующий уровень конкурентоспособности продукции и производства.

Конкурентоспособность служит одним из важнейших факторов, определяющих место компании на соответствующем рынке: процветает, держится на плаву, терпит крах. Предприятия конкурируют друг с другом разнообразными способами. Ключевыми среди них можно назвать следующие факторы:

- цена на продукцию и услуги;
- качество продукции и работ;
- специфические особенности товаров;
- гибкость производства;
- время (сроки) выполнения операций.

Основными причинами недостаточной конкурентоспособности продукции на мировом рынке, по оценке американских экспертов, являются следующие:

Первая - производственное планирование, основанное на краткосрочной перспективе. Избыточный акцент на краткосрочных финансовых результатах приводит к снижению инвестиций в опытно-исследовательские проекты в пользу тех вариантов, которые обещают быстрое получение прибыли.

Вторая - определенная слабость общей стратегии, пренебрежение производственной функцией в работе фирм, недостаточное инвестирование в физический и человеческий капитал.

Третья - слабая связь между отделами и подразделениями фирм в организации освоения производства новой высококачественной и конкурентной продукции.

Четвертая - рассмотрение рабочей силы в качестве фактора стоимости производства, подлежащей сокращению, а не как ценный производственный ресурс. Следствием является недооценка важности профессионального обучения, стимулирования и адаптации персонала.

Пятая - слабости технологии и организации производства, что приводит к неспособности быстро представить на рынок новые изделия и к сокращению рыночной доли.

В современных условиях, по заключению видных американских специалистов, недостаточную конкурентоспособность могут поднять следующие организационно-управленческие меры, направленные на развитие новых социально-экономических отношений на предприятиях и фирмах:

- уделять меньше внимания краткосрочным финансовым результатам и больше инвестировать в научные исследования и проектные разработки;

- изучать стратегию конкурентов и совершенствовать собственную, уделять больше внимания производственной функции и больше инвестировать в оборудование и кадры;

- устранить коммуникативные барьеры в пределах организации, поощрять сотрудничество различных функциональных отделов организации;

- считать рабочую силу наиболее ценным фактором производства и развивать ее потенциал;

- обращать большее внимание на разработку производственного процесса и меньшее - на разработку изделия;

- сосредоточить особое внимание на качестве продукции начиная со стадии проектирования.

Каждое предприятие должно иметь свои собственные стратегию и тактику достижения поставленных социально-экономических задач.

Стратегия - это план достижения поставленных целей и задач предприятием (как общих, так и функциональных) на предстоящий период деятельности.

Тактика - это методы и действия, выполняемые при осуществлении стратегии предприятия. Тактика более определенная и конкретная по своей природе, чем стратегия. Тактика - часть производственного процесса, отвечающая на конкретный вопрос: как это сделать наилучшим образом.

Традиционные производственные стратегии обычно имеют цель минимизации затрат на освоение или модификацию изделий. Не отказываясь от этих стратегий, многие фирмы в настоящее время применяют новые стратегии, основанные на повышении качества труда и экономии рабочего времени.

Новые стратегии, основанные на факторе времени, фокусируются на сокращении затрат времени на осуществление различных операций в производственном процессе. Данные стратегии обеспечивают решение следующих задач:

- снижение затрат на производство продукции;
- повышение производительности труда;
- расширение рынка продажи продукции;
- улучшение обслуживания потребителей.

Сокращение времени может быть достигнуто по следующим производственным функциям:

- время планирования;
- время на разработку изделия;
- время перехода к новой продукции;
- сроки поставок товаров;
- время ответа по рекламации.

В мировой практике стратегии, основанные на факторе времени, широко используются на многих американских и японских фирмах. К примеру, японские производители могут разработать новый телевизор в три раза быстрее, чем американские. В автомобильной промышленности японские компании могут создать новую машину в два раза быстрее американских и германских фирм [117].

Таким образом, фактор затрат времени, продуктивность или производительность труда являются важнейшими показателями не только эффективности использования ресурсов, но и конкурентоспособности производства. Сравнивая производительность на различных фирмах, менеджеры могут оценить конкурентное преимущество любых производителей и обеспечить высокую конкурентоспособность продукции и всего производства.

В заключение следует сказать о том, что при разработке стратегии становления и развития конкурентного отечественного производства следует учитывать не только уровень производительности, но и многие другие факторы и показатели. Основными индикаторами или измерителями степени конкурентоспособности в социально-трудовой сфере могут служить, на наш взгляд, следующие двенадцать важнейших комплексных показателей или факторов:

- полная занятость ресурсов;
- цена рабочей силы;
- условия труда работников;
- профессионализм персонала;
- производительность труда;
- качество работы;
- интенсивность труда;
- организация труда;
- мотивация труда;
- оплата труда;
- рентабельность труда;
- эффективная занятость персонала.

Указанные социально-трудовые показатели могут быть объединены в три экономические группы:

- трудовой потенциал;
- затраты труда;
- результаты труда.

Как затраты, так и результаты труда могут быть выражены в абсолютных или относительных показателях с помощью натуральных, трудовых или стоимостных измерителей. Высокое конкурентное преимущество будут иметь те отечественные предприятия, на которых уровень данных социально-трудовых показателей соответствует или превышает среднефирменный или корпоративный, региональный или отраслевой, национальный или мировой. Таков, по нашему мнению, основной путь всех российских предприятий, который через конкурентную социально-трудовую сферу они должны пройти к высокой конкурентоспособности продукции, повышению эффективности производства и росту уровня жизни своих работников.

10.3. Показатели и критерий занятости персонала

Подъем отечественной экономики, повышение продуктивности труда и качества жизни людей основываются на эффективном использовании всех видов имеющихся ресурсов и, в первую очередь, трудоспособного населения или рабочей силы. Эффективность использования трудовых ресурсов во многом зависит от степени их занятости как на макро, так и на микроуровне.

Социально-экономическая оценка состояния занятости трудоспособного населения или рабочей силы на производстве предусматривает широкое использование целой системы разнообразных показателей. В ее состав, на наш взгляд, следует включить комплекс таких показателей, как общие и частные, количественные и качественные, абсолютные и относительные, прямые и косвенные, минимальные и максимальные, социальные и демографические, экономические и организационные, фактические и плановые, нормативные и прогнозные, рыночные и корпоративные, национальные и мировые, средние и оптимальные, новые и традиционные и др. В общем случае, чем шире состав применяемых показателей, тем выше обоснованность степени занятости работников. Однако чем больше точность расчетов, тем выше их трудоемкость. Именно поэтому в каждом конкретном случае необходимо обосновать оптимальный состав применяемых показателей для оценки занятости персонала.

В связи с этим требованием, по мнению автора, возможно применять на производстве следующие сводные статистические показатели, характеризующие общую численность и структуру трудовых ресурсов (рабочей силы) и их занятость на том или ином уровне управления [92, с.189].

1. Общая численность трудовых ресурсов, в том числе:

- занятое население в трудоспособном возрасте;
- работающие пенсионеры и подростки до 16 лет.

2. Распределение трудовых ресурсов.

2.1. По видам деятельности:

- учащиеся до 16 лет и старше, обучающиеся с отрывом от производства;

- занятые в домашнем хозяйстве;
- занятые в общественном производстве.

2.2. По формам собственности:

- государственные предприятия;
- акционерные общества;
- производственные кооперативы;
- коллективные хозяйства;
- предприятия других форм собственности;
- занятые в сфере индивидуального и частного предпринимательства.

2.3. По сферам производства и отраслям народного хозяйства:

- отрасли материального производства;
- промышленность;
- строительство и т.д.

2.4. Отрасли непроизводственной сферы:

- народное образование, культура и искусство;
- здравоохранение, физическая культура и т.д.

3. Численность безработных.

4. Уровень безработицы.

Для оценки занятости трудоспособного населения, помимо перечисленных, могут быть также использованы следующие общие показатели:

- количество экономически активного населения;
- количество занятого населения;
- количество безработного населения;
- количество экономически неактивного населения.

Важными общеэкономическими показателями занятости трудовых ресурсов в условиях рыночной экономики служат величины спроса и предложения. Спрос на рабочую силу определяет потребность экономики в необходимом количестве работников. Предложение рабочей силы характеризует общую потребность различных групп трудоспособного населения в получении работы по найму. В зависимости от соотношения между спросом и предложением принято различать три вида рынка труда, характеризующих в той или иной степени уровень занятости работников:

- равновесный, когда спрос на труд соответствует его предложению;
- трудодефицитный, когда рынок труда имеет излишек рабочих мест и испытывает недостаток предложения труда;
- трудоизбыточный, когда на рынке труда имеется большое количество безработных и соответственно избыток предложения труда.

Представленные показатели занятости в наиболее полной мере отражают состояние количественной и качественной сбалансированности между потребностями трудоспособного населения в работе и наличием рабочих мест, при равновесии которых достигается, как уже отмечалось, полная и эффективная занятость работников.

Количественная оценка занятости рабочей силы на макроэкономическом уровне может быть осуществлена с помощью следующих показателей.

Удельный вес занятых в общей численности населения:

$$K_{\text{ю}} = \frac{Ч_{\text{з}}}{Ч_{\text{н}}}, \quad (10.1)$$

где

$Ч_{\text{з}}$ - численность занятых работников;

$Ч_{\text{н}}$ - общая численность населения.

Удельный вес занятых работников в экономически активном населении:

$$K_{\text{эа}} = \frac{Ч_{\text{з}}}{Ч_{\text{эа}}}, \quad (10.2)$$

где

$Ч_{\text{эа}}$ - численность экономически активного (трудоспособного) населения;

Удельный вес безработных в трудоспособном (активном) населении:

$$K_6 = \frac{Ч_6}{T_{ам}}, \quad (10.3)$$

где

Ч₆ - общая численность безработных.

При расчете показателей уровня безработицы могут быть найдены соответствующие коэффициенты фрикционной, структурной, циклической и иных известных видов безработицы.

В отечественной экономической теории и хозяйственной практике для оценки эффективности занятости трудовых ресурсов в течение многих лет применяется система разнообразных показателей. В научной и учебной литературе обычно рекомендуется использовать четыре группы макроэкономических показателей [3, с.40]:

- первая группа - это пропорции распределения ресурсов труда общества по характеру их участия в общественно полезной деятельности;
- вторая группа - это уровень занятости трудоспособного населения в общественном хозяйстве;
- третья группа - это структура работающих по отраслям народного хозяйства;
- четвертая группа - это профессионально-квалифицированная структура работающих.

Все перечисленные показатели занятости являются общеэкономическими, имеют универсальное назначение и потому могут также применяться и для оценки занятости персонала на любом предприятии. Вместе с тем, по нашему мнению, необходимо и оправданно использовать на микроуровне некоторые дополнительные показатели, позволяющие оценивать занятость каждого работника как с экстенсивных, так и интенсивных позиций, а также с учетом интересов как самого наемного работника, так и его работодателя.

Прежде всего требуется расширить состав имеющихся показателей занятости персонала, строго дифференцированных по категориям, видам и формам занятости. Как подтверждают наши исследования, для характеристики занятости работников на предприятии в настоящее время могут быть использованы следующие частные показатели занятости:

- полная занятость;
- фактическая занятость;

- скрытая занятость;
- временная занятость;
- нормативная занятость;
- активная занятость;
- допустимая занятость;
- вторичная занятость;
- эффективная занятость;
- интенсивная занятость;
- гарантированная занятость и др.

Каждый из названных показателей рассчитывается отношением величин исследуемого вида (фактора) занятости к некоторому установленному нормативу или выбранному эталону. Представим рекомендуемые нами способы расчета основных показателей занятости персонала на предприятии, в частности для Волжского автомобильного завода.

Коэффициент полной занятости работника может быть определен как отношение суммарного времени выполнения полезной работы, характеризующего общую занятость в смену, к ее нормативной продолжительности.

Коэффициент активной занятости может быть определен как отношение времени активной работы к норме штучного времени в расчете на единицу или сменный выпуск продукции.

Коэффициент эффективной занятости показывает соотношение времени фактической занятости к установленному нормативу занятости, например в смену.

Комплексная оценка занятости персонала, помимо основных показателей, предусматривает также использование таких общеизвестных экономических и трудовых показателей, как продуктивность труда, норма затрат труда, цена рабочей силы, качество работы, интенсивность труда, конкурентоспособность продукции, норма результатов труда, доход работника, прибыль предприятия, рентабельность труда и др. С научных позиций для всесторонней оценки занятости персонала на производстве здесь кажется необходимым правильно выбрать такой состав показателей, которые, во-первых, позволяет наиболее объективно, полно и точно определять фактическую занятость каждого работника на любом рабочем месте и, во-вторых, смогут служить критерием эффективной занятости персонала с учетом всесторонних и комплексных социально-экономических и других требований.

Под критерием эффективности в современной экономической теории принято понимать совокупность требований, целей и задач, обеспечивающих получение наивысших конечных результатов при существующих ограничениях используемых производственных ресурсов [15, с.347]. Признавая в условиях рынка основным критерием экономической эффективности максимальную прибыль, для оценки занятости персонала считаем возможным использовать на предприятиях такие трудовые показатели, как продуктивность труда, цена рабочей силы, нормы затрат труда, интенсивность труда, нормы результатов труда, которые будут пригодными для сравнения и принятия альтернативных решений по управлению эффективной занятостью работников различных категорий.

В качестве критерия эффективной занятости, как свидетельствуют специальные исследования, можно предложить экстремальные значения важнейших показателей затрат и результатов труда и производства [15]. В общем виде все показатели, рекомендуемые в качестве критерия результативности, должны выражать максимальное приращение трудовых доходов как работника, так и работодателя. Предлагаемые критерии эффективности, которые характеризуются показателями затрат, наоборот, должны означать минимальные значения расхода трудовых ресурсов. В отдельных случаях в качестве критерия эффективной занятости могут также быть рекомендованы нормативные, эталонные, оптимальные или иные заранее заданные организационные или экономические показатели. В табл. 10.1 представлены существующие нормативные показатели занятости рабочих при выполнении различных работ по многостаночному обслуживанию оборудования [68, с.177].

Таблица 10.1

Показатели нормативной занятости рабочих

<i>Виды выполняемых работ</i>	<i>Нормативы занятости</i>
Станочные поточные линии	0,85-0,95
Автоматическое оборудование	0,80-0,90
Полуавтоматическое оборудование	0,75-0,85
Универсальное оборудование	0,70-0,80

Представленные показатели нормативной занятости могут стать своего рода эталоном или критерием для сравнительной оценки фактического уровня занятости персонала на различных предприятиях. По нашему мнению, здесь необходимо рассмотреть более детально содержание и возможность применения в качестве критерия эффективной занятости работников таких основных трудовых показателей, как производительность труда, стоимость или цена рабочей силы, условия или интенсивность труда, рабочее время или нормы затрат труда и т.д.

Производительность труда является универсальным экономическим показателем, характеризующим конечные результаты и затраты в трудовой, производственной или иной предпринимательской деятельности. Производительность, по определению Д.К. Грейсона, "это - то, что мы получаем, вместо того, что вкладываем, то есть выход продукции" [36,

с.54]. Если соотношение между вкладом и выходом увеличивается, то экономика развивается, если уменьшается - наблюдается спад. Высокое соотношение результатов и затрат означает также и рациональное использование всех видов ресурсов: трудовых, материальных, энергетических, технологических, финансовых и др.

Таким образом, производительность или продуктивность труда может обеспечивать получение большего или меньшего объема продукции и включает в себя такие экономические понятия, как эффект и эффективность. Предприниматель, фирма или страна, которые организуют производство продукции, выполнение работы и оказание услуги с меньшими затратами и более высоким качеством, являются наиболее конкурентоспособными на соответствующем рынке. Высокая эффективность, естественно, предполагает и полную занятость имеющихся экономических ресурсов.

Как показывает зарубежный опыт, обеспечение занятости является одной из наиболее сложных проблем повышения производительности труда, эффективности производства и качества работы. По мнению Д.К. Грейсона, "разумные гарантии работы для персонала делают любую компанию более прибыльной и конкурентоспособной, особенно, если стратегия стабилизации состава работников используется в качестве средства для повышения гибкости в управлении персоналом, обеспечения условий для тесного взаимодействия работников и сохранения наиболее квалифицированных людей" [36, с.168]. Именно поэтому наилучшие гарантии занятости и снижения текучести кадров обеспечивают значительный экономический эффект производства, формируют у работников мотивы и желание повышать эффективность, продуктивность и качество своей работы.

Как видно, проблемы занятости и производительности тесно соединены между собой как социально-экономическими, так и организационно-управленческими, а также психологическими и многими другими взаимосвязями и взаимозависимостями. Следовательно, как для наемного работника, так и для работодателя наивысшая производительность труда является общим и единым критерием эффективной занятости персонала различных категорий.

Более сложным с научных и практических позиций, по нашему мнению, является механизм взаимодействия между интенсивностью и эффективностью труда. В настоящее время уже можно считать общепризнанной точку зрения о том, что интенсивность труда является фактором производительности труда. Однако механизм этого явления, как установил в своих исследованиях А. Грегоржевский, гораздо сложнее, поскольку повышение производительности труда - это уменьшение затрат труда на единицу продукции, а повышение интенсивности труда - это увеличение затрат труда в единицу времени. Процессы совсем разные. Только в одном отношении они оказывают одинаковое действие: и то и другое увеличивает массу продуктов, произведенную в данный промежуток времени [35, с.119].

В основу анализа механизма взаимодействия интенсивности труда, занятости персонала и эффективности производства могут быть положены следующие научные принципы [35]. При улучшении условий труда и повышении занятости персонала интенсивность труда можно также повысить до ее нормальной величины по отношению к организму

работающего человека. Уровень интенсивности труда необходимо повышать только на тех рабочих местах, где он по разным причинам ниже нормального, а там, где он выше нормального, его следует снижать. Если это не удастся, то общество, предприятия и предприниматели вынуждены предоставлять работникам большие льготы и компенсации, т.е. несут дополнительные издержки. Таким образом, в каждом конкретном случае необходимо обеспечивать нормальную или оптимальную интенсивность труда как с позиций работодателя, так и работника.

Повышение интенсивности труда всегда означает увеличение затрат труда в единицу рабочего времени. При этом речь должна идти об измерении не общих затрат рабочей силы, а общих затрат физической, умственной и нервной энергии человека. Таким образом и интенсивность труда имеет прямое отношение к затратам и результатам труда. Суть проблемы состоит в том, чтобы это увеличение затрат труда не превышало установленного или допустимого физиологического предела, обеспечивающего нормальное функционирование человеческого организма.

Следовательно, в отношении интенсивности труда как критерия эффективной занятости персонала можно также сделать общий вывод о том, что как для работника, так и для работодателя единым критерием должны стать показатели нормальной и оптимальной интенсивности. Ввиду большой сложности и трудоемкости расчетов данных показателей мы предлагаем применять на практике не абсолютные, а относительные показатели, характеризующие сравнительный уровень фактических и нормативных или эталонных затрат труда, например физической энергии, темпа работы, скорости ходьбы и др.

При использовании таких показателей на производстве коэффициент относительной интенсивности труда можно определить по следующей формуле:

$$K_{\text{и}} = \frac{T_{\text{ф}}}{T_{\text{н}}}, \quad (10.4)$$

где

$K_{\text{и}}$ - коэффициент интенсивности труда;

$T_{\text{ф}}$ - фактический темп работы;

$T_{\text{н}}$ - эталонный (нормативный) темп работы.

В заключение следует назвать еще два весьма важных и необходимых критерия для практической оценки на предприятиях эффективной занятости персонала. Прежде всего - это цена рабочей силы. Как правильно отмечают многие экономисты, стоимость рабочей силы не может быть ниже прожиточного минимума. В цивилизованных странах высокий уровень оплаты труда формируется посредством не только соответствующей конкуренции на рынке труда, но и существующими системами соглашений и переговоров между государством, работодателями и работниками. И в нашей стране именно заработная плата

должна стать главным источником средств, обеспечивающих достойную жизнь каждому работнику и его семье, развитие человеческого капитала, эффективную первичную занятость. Именно поэтому максимальный уровень оплаты труда персонала должен также стать одним из главных и определяющих эффективную занятость социально-экономических критериев.

Важным критерием занятости могут служить также затраты рабочего времени. С помощью показателя затрат рабочего времени не только измеряется уровень занятости персонала на производстве, но и определяется производительность труда и эффективность производства. Время занятости, как правильно заметил Б.М. Генкин, должно включать полезные затраты времени на непосредственное выполнение производственного задания. По его мнению первый вопрос, который возникает при организации труда, состоит в том, чтобы определить, какие затраты времени являются необходимыми и должны включаться в норму. Важно также определить эффективность использования фондов времени работников и оборудования. Именно поэтому минимальные затраты рабочего времени на изготовление единицы продукции могут служить одновременно критерием эффективной занятости персонала и высокой продуктивности труда. Кроме того, при прочих равных условиях таким критерием будет служить и максимальное использование рабочего времени.

Проведенный анализ показателей занятости также подтверждает, что с социально-экономических позиций максимальная занятость и минимальная безработица являются важными критериями развития соответствующих экономических систем как на уровне региона или отрасли, так и в странах в целом.

Таковы, на наш взгляд, многочисленные экономические и трудовые показатели и важнейшие критерии, которые не только могут, но и должны быть широко использованы на всех отечественных предприятиях различных форм собственности для достижения эффективной занятости работников, повышения заработной платы и роста уровня жизни всех людей.

10.4. Занятость персонала и продуктивность труда

Стратегия подъема отечественного производства, повышения продуктивности труда и роста уровня жизни людей предполагает обеспечение полной и эффективной занятости трудовых ресурсов. В рыночной экономике полная занятость имеющихся ограниченных ресурсов служит важнейшим показателем эффективности труда и производства. Именно поэтому достижение эффективной занятости используемых ресурсов является одной из главных экономических целей существования любой трудовой или производственной системы на всех уровнях хозяйствования. С экономических позиций все виды производственных ресурсов должны использоваться полностью на любом предприятии, на каждом рабочем месте. В первую очередь это касается эффективного использования рабочей силы, всех категорий персонала предприятия в процессе трудовой деятельности.

Труд или трудовые ресурсы представляют собой главный организующий фактор производства материальных благ, роста личного и национального богатства, развития человеческого и экономического потенциала. В общем виде всякий труд или способность

к труду можно охарактеризовать количеством трудоспособных работников или экономически активного населения, уровнем профессиональной подготовки и квалификации рабочей силы, трудовой отдачей всех категорий персонала на производстве и многими другими экономическими показателями, в частности уровнем занятости как трудоспособного населения, так и участвующих в трудовой деятельности работников, а также продуктивностью их труда.

Проведенные в последние годы специалистами Института макроэкономики научные исследования [107, с.35] также подтверждают существование определенных зависимостей между динамикой занятости и динамикой таких основных макроэкономических показателей, как валовый внутренний продукт, инвестиции в основной капитал, реальная заработная плата и др. В табл. 10.2 представлены динамические ряды исходных данных, характеризующие развитие экономики Российской Федерации за 1992 - 1999 гг. в целом.

Таблица 10.2

Ряды базисных индексов макроэкономических показателей Российской Федерации

Макроэкономические показатели	1992 г.	1993 г.	1994 г.	1995 г.	1996 г.	1997 г.	1998 г.	1999 г.
Занятость	1,00	0,98	0,95	0,92	0,92	0,90	0,88	0,89
Объем производства	1,00	0,91	0,80	0,76	0,74	0,75	0,71	0,73
Производительность	1,00	0,93	0,84	0,83	0,81	0,83	0,80	0,83
Инвестиции	1,00	0,88	0,87	0,60	0,49	0,47	0,44	0,46

На основании представленных данных построена статистически значимая модель зависимости базового индекса производительности труда от базовых индексов валового внутреннего продукта и инвестиций, которую можно представить в виде следующей формулы:

$$I_{\text{н}}^t = 1,32I_{\text{ВВП}}^t - 0,31I_{\text{инв}}^t. \quad (10.5)$$

где

$I_{\text{н}}^t$ - базовый индекс производительности труда в году t к 1992 г.;

$I_{\text{ВВП}}^t$ - базовый индекс валового внутреннего продукта в году t к 1992 г.;

$I_{\text{инв}}^t$ - базовый индекс инвестиций в году t к 1992 году.

Полученная модель показывает, что увеличение объема производства (валового внутреннего продукта) приводит к увеличению производительности труда, прежде всего за

счет сокращения скрытой безработицы, а на расширение занятости не оказывает позитивного влияния. Рост инвестиций, наоборот, инициирует расширение рабочих мест (зачастую на прежней технологической базе), сдерживая тем самым рост производительности труда и обеспечивая увеличение занятости [107, с.36].

Предложенная модель, как считают ее разработчики, позволяет составить прогноз спроса на рабочую силу на макроуровне, который с учетом вакансий практически эквивалентен прогнозу занятости. При этом они сами отмечают, что сложности с прогнозированием спроса на рабочую силу обусловлены тем, что динамика данного показателя на протяжении всего периода рыночных реформ не укладывается в рамки существующих экономических теорий. Так, например, за период 1991-1999 г. объем валового внутреннего продукта в Российской Федерации сократился почти на 43%, а численность занятых за тот же период уменьшилась всего на 14%, что привело к накоплению скрытой безработицы (около 12 млн. человек), - т.е. динамика объема производства и динамика спроса не совпадали [107, с.35]. По Самарской области данное соотношение характеризуется следующими показателями: снижение объемов производства составило более 40%, а сокращение численности занятых - около 30%. Именно поэтому исходя из неравновесной теории занятости, когда спрос не соответствует предложению, должны быть предусмотрены основные задачи и направления государственного вмешательства в экономику, обеспечивающие ее эффективное развитие.

Следовательно, полная занятость трудовых ресурсов и рабочей силы выступают в рыночных отношениях основными трудообразующими показателями, определяющими эффективность использования человеческого потенциала как на макроэкономическом, так и на микроэкономическом уровне. На первом уровне в целом оценивается занятость трудоспособного населения или трудовых ресурсов, на втором - показатели занятости персонала или работников на производстве. Иными словами, в экономической теории и хозяйственной практике следует различать полную занятость населения и полную занятость персонала.

Полная занятость населения означает наличие подходящей работы у каждого трудоспособного и желающего трудиться человека. Непременным условием достижения полной занятости считается соответствие количества имеющихся рабочих мест количеству трудоспособного населения на том или ином региональном или хозяйственном уровне управления. Однако само наличие соответствующих рабочих мест является весьма важным, но еще недостаточным требованием для достижения полной занятости рабочей силы: все трудоспособные работники должны быть заняты и полностью использованы на наличных рабочих местах. Полная занятость трудовых ресурсов может быть достигнута только при эффективном использовании персонала на имеющихся рабочих местах. Сказанное означает, что занятость населения на макроуровне теснейшим образом связана с использованием каждого работника на микроэкономическом уровне.

Таким образом, проблема занятости относится к весьма сложным многоуровневым научным и практическим категориям, взаимосвязанным единичными организационными, экономическими и социальными задачами. С современных научных позиций проблему полной занятости решить не так легко. На первый взгляд, теоретически полной можно считать такую степень занятости, когда все экономически активное население, т.е. 100%

рабочей силы, имеет свободно выбранный вид трудовой деятельности или занято той или иной полезной работой. Однако в реальной жизни такого показателя практически не бывает, поскольку на рынке происходит постоянная ротация трудовых ресурсов. В силу данного положения рыночная экономическая теория считает оправданным наличие некоторого уровня неполной занятости или естественной безработицы, в основном фрикционной и структурной.

Фрикционная безработица связана с поисками работы в настоящее время или ожиданием ее поисков в ближайшем будущем. На рынке труда данный вид безработицы считается неизбежным и в какой-то мере желательным. В такой период многие работники переходят с низкооплачиваемой и малопродуктивной работы на более привлекательную и доходную. Новая работа приносит людям не только повышение доходов, но и способствует более рациональному распределению трудовых ресурсов как на предприятии, так и за его пределами.

Структурная безработица вызвана изменением общего спроса на рабочую силу в соответствии с происходящими изменениями потребительского спроса, технологии производства продукции и др. Из-за таких изменений спрос на одни виды профессий уменьшается, а на другие - увеличивается, в результате чего рабочим требуются новые трудовые навыки или профессиональное переобучение. К тому же происходят постоянное изменение географического распределения рабочих и соответствующая миграция населения. Сказанное означает, что фрикционная и структурная безработица вызваны обыкновенной текучестью кадров, которая в небольших процентах всегда имела на отечественных предприятиях и не считалась негативной, так как работник легко мог найти себе место работы. В рыночных отношениях такая гарантия не всегда существует, поэтому текучесть кадров может превратиться в безработицу.

Разница между фрикционной и структурной безработицей также четко не определена. Существенное различие состоит в том, что "фрикционные" безработные имеют необходимые рабочие навыки и могут найти работу, а "структурные" не могут сразу найти работу без дополнительного переобучения, а то и перемены места жительства. Кроме того, фрикционная безработица носит краткосрочный характер, а структурная, как правило является, долговременной.

Уровень естественной безработицы, характеризующий процент безработной части трудоспособного населения, непрерывно изменяется. По данным американских экономистов, в США в 40-е гг. прошлого столетия он составлял 2%, в 60-е гг. прошлого столетия - 4%, в настоящее время равен примерно 5 - 6% рабочей силы. При нормальном уровне безработицы полная занятость составляет сейчас 94 - 95% трудоспособного населения. Достигнуть такого показателя можно при сбалансированности рынков рабочей силы в следующих случаях:

- когда количество рабочих мест равно количеству трудоспособных работников;
- когда количество ищущих работу равно количеству свободных рабочих мест.

Сбалансированность данных показателей, по нашему мнению, можно считать уровнем нормативной или эффективной занятости населения. Эффективная занятость означает соответствие ее значения некоторым рыночным ожиданиям, требованиям, эталонам, нормативам и стандартам. При эффективной занятости трудовых ресурсов в полной мере будет использован производственный потенциал, соответствующий реальному объему продукции, который экономика или отдельное предприятие в состоянии произвести при полном использовании всех ресурсов, т.е. максимальному соотношению результатов и затрат труда.

С учетом конечных результатов при оценке степени эффективной занятости, на наш взгляд, необходимо учитывать экономические интересы не только работодателя, но и самого работника, которые по своему содержанию, ожиданиям, показателям, методам расчета и иным требованиям будут неодинаковыми. Так, например, для работодателя конечным результатом служат трудовая отдача каждого работника, продуктивность труда, валовая выработка, загрузка оборудования, уровень использования производственных ресурсов и т.д. Для работника основным конечным результатом следует считать уровень его доходов, размер оплаты труда, социальную защищенность и т.д. Если зарплата работника окажется ниже прожиточного минимума, то, такая занятость не может быть признана эффективной, поскольку ему придется искать дополнительный заработок и вторичную занятость.

В условиях свободной занятости, по мнению автора, каждый работник сам может определить ожидаемый уровень оплаты своего труда с учетом своей квалификации, сложности и других факторов. Критерием эффективной занятости с позиций персонала, видимо, можно признать рыночную стоимость рабочей силы по данным наиболее развитых стран. Ориентиром могут, к примеру, служить США, в которых минимальная оплата труда составляет 5,55 доллара в час, а нормальная занятость находится на уровне 95%.

В экономике Самарской области занятость трудовых ресурсов за прошедшие десять лет рыночных реформ снизилась до 72% и в настоящее время находится ниже эффективного уровня на 22 пункта. Заметное снижение занятости произошло на промышленных предприятиях. Однако при среднем падении объемов производства на 43,6% общая занятость сократилась только на 30,9%, что свидетельствует о возникновении так называемой *скрытой занятости* или безработицы. При этом для Самарской области, как в целом и для Российской Федерации, характерно наличие существенного разрыва между общей и зарегистрированной безработицей, фактическое значение которого в 3 - 4 раза выше отчетных данных. Наибольший рост безработицы и сокращение занятости пришлось на первый пятилетний период рыночных реформ. В 1998 - 2000 гг. количество зарегистрированных безработных сократилось более чем в 2 раза: (с 65,7 до 29,7 тысяч человек).

Таким образом, фактический уровень занятости населения Самарской области в настоящее время значительно ниже нормативного, что предполагает его соответствующее повышение до 95%. Неполная занятость, а также скрытая безработица оказывают соответствующее воздействие не только на эффективную занятость персонала, но и на

производительность труда, экономический рост, уровень жизни людей и другие социально-экономические показатели.

Как известно политика стабилизации экономики рассчитана на краткосрочный период, а теория экономического роста - на долгосрочный. В политике стабилизации экономики обосновано, что необходимо сделать для полного использования имеющихся в экономике производственных ресурсов, а теории экономического роста - каким образом можно увеличить производственную мощность и объем производства в условиях полной занятости ресурсов [62]?

Экономический рост целой страны или конкретной фирмы определяется и измеряется двумя взаимосвязанными способами:

- увеличением реального валового или чистого продукта за некоторый период;
- возрастанием валового или чистого продукта на душу населения за тот же период.

Рост общественного продукта на одного человека означает повышение уровня жизни всего населения. Кроме того, этот рост влечет за собой увеличение материального изобилия и отвечает требованиям минимизации издержек и, как результат, облегчает решение проблемы ограниченности ресурсов и их занятости.

В экономической теории основными факторами роста или развития любой производственной системы обычно выступают следующие: количество и качество природных ресурсов; количество и качество трудовых ресурсов; объем основного капитала; применяемая технология, объем рыночного спроса на продукцию; рациональное распределение ресурсов.

В реальной производственной деятельности рост объемов выпуска продукции и получаемых доходов обычно достигается путем вовлечения большего количества ресурсов, а также более производительного их использования. Разумеется, речь главным образом должна идти об использовании наиболее экономичных ресурсов, т.е. о полной занятости трудоспособного населения и эффективной занятости персонала на производстве.

Реальный валовый продукт за любой период определяется в каждой экономической системе как произведение трудовых затрат или количества отработанного времени (в человеко-часах) на производительность труда или часовую выработку на одного работника (в рублях на человека):

$$ВП - PV \times ПТ, (10.6)$$

где

ВП - валовый продукт;

PV - рабочее время;

ПТ - производительность труда.

Более точной, по нашему мнению, является формула, учитывающая относительный уровень занятости персонала и интенсивности труда:

$$ВТ = РВ \cdot ПТ \cdot K_{\text{зп}} \cdot K_{\text{инт}}, \quad (10.7)$$

где

$K_{\text{зп}}$ - коэффициент занятости персонала;

$K_{\text{инт}}$ - коэффициент интенсивности труда.

На основе последней формулы 3.4 может быть также представлена более точная зависимость для определения производительности труда:

$$ПТ = \frac{ВТ}{РВ \cdot K_{\text{зп}} \cdot K_{\text{инт}}}, \quad (10.8)$$

Как свидетельствует мировая и отечественная экономическая практика, производительность труда во всем мире является наиболее важным фактором, обеспечивающим непрерывное повышение валового и душевого дохода, а также рост эффективности труда и производства. Представленные ранее данные показывают удельное влияние основных факторов на рост валового продукта в американской промышленности (в процентах) [62].

- повышение производительности труда - 68;
- увеличение отработанного времени - 32;
- ускорение технического прогресса - 28;
- возрастание затрат капитала - 19;
- развитие профессиональной квалификации - 14;
- рост масштабов производства - 9;
- улучшение распределения ресурсов - 8;
- совершенствование законодательства - 9.

Проведенный анализ подтверждает тесное взаимодействие таких экономических категорий, как эффективная занятость, производительность труда, технический прогресс,

капитал и др. При взаимодействии данных факторов наибольший экономический рост обеспечивается в основном за счет повышения продуктивности труда (68%) и рационального использования рабочего времени (32%). Капитал влияет на прирост национального богатства в значительно меньшей степени (примерно на 20%).

Таким образом, между занятостью персонала и производительностью труда имеется двусторонняя зависимость. Оба показателя тесно связаны между собой одним экономическим фактором: затратами труда. Занятость характеризует экстенсивную сторону труда, производительность - интенсивную. Занятость - это показатель эффективности использования самого персонала в период его работы, производительность - это показатель эффективности использования не только рабочего времени, но и других ресурсов (сколько продукции исполнитель сделал за время своей работы или каковы в среднем затраты рабочего времени на единицу продукции?).

Полезные затраты времени на производство товара образуют время занятости работника. Чем выше степень занятости персонала, тем выше эффективность использования не только рабочего времени, но и рабочей силы, средств производства и предметов труда, а также выше и оборачиваемость экономических ресурсов, объем продаж и т.д. Следовательно, степень занятости персонала на каждом предприятии непосредственно определяет свой собственный уровень трудоотдачи и капиталотдачи.

При известных производственных ресурсах, технологии и организации производства процесс их взаимодействия будет тем эффективнее, чем короче время его осуществления. Именно поэтому минимальные затраты рабочего времени на единицу продукции могут одновременно служить критерием эффективной занятости персонала и максимальной производительности труда.

Для оценки занятости персонала на производстве мы предлагаем значительно расширить систему применяемых показателей. Помимо уже известных показателей полной и эффективной занятости персонала на предприятии могут быть использованы такие важные показатели занятости, как занятость фактическая, скрытая, нормативная, допустимая, активная, оптимальная, экстенсивная, интенсивная, продуктивная и др.

Так, например, при анализе затрат рабочего времени и уровня занятости на производстве можно рекомендовать такие расчетные показатели, как коэффициенты использования рабочего времени, нерегламентированных потерь времени, занятости рабочего, загрузки оборудования, возможного повышения производительности труда и др.

Коэффициент использования рабочего времени определяется отношением полезно затраченного времени к продолжительности смены:

$$K_{\text{ч}} = \frac{T_{\text{раб}}}{T_{\text{см}}}, \quad (10.9)$$

где

$T_{\text{пл}}$ - полезно затраченное время;

$T_{\text{см}}$ - продолжительность смены.

Коэффициент эффективной занятости персонала можно рассчитать как соотношение фактических и нормативных показателей занятости:

$$K_{\text{эф}} = \frac{K_{\text{ф}}}{K_{\text{н}}}, \quad (10.10)$$

где

$K_{\text{ф}}$ - фактические показатели занятости;

$K_{\text{н}}$ - нормативные показатели занятости.

В зависимости от фактической занятости персонала на предприятиях, по опыту Волжского автомобильного завода, могут применяться соответствующие доплаты к действующим тарифным ставкам, например, в пределах 8 - 20%, с учетом оценки условий труда. В табл. 10.3 представлена действующая в ОАО "АвтоВАЗ" шкала стимулирования рабочих за уровень напряженности норм и занятости персонала.

Таблица 10.3

Процент доплат к тарифной ставке за напряженность норм и занятость персонала на ОАО "АвтоВАЗ"

Коэффициент активной занятости	Сумма бальной оценки условий труда				
	до 40,4	40,5 - 45,0	45,1 - 50,2	50,3 - 53,0	53,1 - 60,0
0,77 - 0,80	-	-	-	-	8
0,81 - 0,84	-	-	-	8	10
0,85 - 0,88	-	-	8	10	12
0,89 - 0,92	-	8	10	12	14
0,93 - 0,95	8	10	12	14	16
0,96 - 0,98	10	12	14	16	18
0,99 - 1,00	12	14	16	18	20

В заключение приведем пример расчета нормативных показателей полной, активной и эффективной занятости персонала на одном из рабочих мест Волжского автомобильного завода. Выполняемая операция - токарная, обрабатываемая деталь - шестерня третьей передачи, применяемое оборудование - восьмишпиндельный полуавтомат, нормативное

штучное время - 0,54 мин, машинно-автоматическое - 0,20 мин, вспомогательное - 0,29 мин, активной занятости - 0,37 мин. Сменная норма выработки - 890 шт., средний коэффициент нормативной занятости рабочего на полуавтоматическом оборудовании - 0,80 (см. табл. 10.1).

Коэффициент полной занятости рабочего можно найти отношением суммарного времени выполнения работы, характеризующего общую занятость в смену, к ее продолжительности:

$$K_{\text{пл}} = \frac{T_p}{T_{\text{см}}} = \frac{t_{\text{шт}} \times H_{\text{с}}}{T_{\text{см}}} = \frac{0,54 \times 890}{480} = 1,00.$$

Коэффициент активной занятости может быть определен как отношение времени активной работы к норме штучного времени в расчете на единицу или сменный выпуск продукции:

$$K_{\text{ак}} = \frac{t_{\text{ак}}}{t_{\text{шт}}} = \frac{0,37}{0,54} = 0,68.$$

Коэффициент эффективной занятости показывает соотношение активной и нормативной занятости персонала:

$$K_{\text{эф}} = \frac{K_{\text{ак}}}{K_{\text{пл}}} = \frac{0,68}{0,80} = 0,85.$$

На основе проведенных исследований нами разработан табличный способ расчета показателей занятости персонала на производстве. Представленные в табл. 10.4 значения нормативного и фактического коэффициентов занятости позволяют без сложных расчетов найти коэффициент эффективной занятости. Например, при фактическом 0,7 и нормативном 0,9 значениях коэффициентов показатель эффективной занятости составит 0,7.

Таблица 10.4

Расчет показателей эффективной занятости персонала

Виды работ (оборудование)	Нормативный коэффициент занятости, $K_{\text{пл}}$	Проектный (фактический) коэффициент занятости, $K_{\text{пл}}$ ($K_{\text{фак}}$)						
		0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	0,95	1
Станочные поточные линии	0,9	0,5 5	0,6 6	0,7 7	0,88	1	1,05	1,11

Автоматическое оборудование	0,85	0,58	0,7	0,82	0,94	1,05	1,11	1,17
Полуавтоматическое оборудование	0,8	0,62	0,75	0,87	1	1,12	1,18	1,25
Универсальное оборудование	0,75	0,66	0,8	0,93	1,06	1,2	1,26	1,33

Коэффициент эффективной занятости персонала определяется отношением проектного (фактического) показателя занятости $K_{\text{фз}}$ ($K_{\text{фз}}$) к нормативному (эталонному) коэффициенту занятости $K_{\text{нз}}$, по формуле:

$$K_{\text{зт}} = K_{\text{фз}} / K_{\text{нз}} = 0,50 / 0,90 = 0,55.$$

На производстве стимулирование персонала должно осуществляться по фактическим показателям эффективной занятости. Если фактические показатели будут равны нормативным (как в нашем примере 0,85), шкала доплат при 50 балльной оценке условий труда составит 8% тарифной ставки.

Разработанные в Самарском государственном технологическом университете совместно с АвтоВАЗом система и методы определения уровня занятости позволяют эффективно управлять занятостью персонала и продуктивностью труда на каждом рабочем месте, на любом предприятии.

10.5. Учет затрат на содержание персонала

В системе управления персоналом важными показателями экономической эффективности служат как результаты, так и затраты предприятия на осуществление производственной и управленческой деятельности. В любой экономической системе соотношение результатов и затрат показывает уровень ее эффективности. Основная проблема современной системы учета затрат на содержание персонала состоит в том, что вложения средств в развитие человека, подготовку и повышение квалификации кадров рассматриваются как издержки, а не как инвестиции в человеческий капитал, которые со временем амортизируются и нуждаются в обновлении. По оценке американских менеджеров именно человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственные запасы является краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности [36, с.196].

В силу того, что до сих пор не существует общепринятых процедур оценки затрат на развитие кадров, руководители по персоналу должны сами собирать информацию и оценивать свои собственные затраты. Высшие менеджеры крупнейших американских корпораций требуют от линейных руководителей составлять отчет о состоянии кадров одновременно с предложениями по развитию своих подразделений. Указанные отчеты состоят из оценки изменений численности, стоимости рабочей силы, затрат на перемещение персонала, оценки воздействия менеджеров на другие стороны деятельности

компании. Успех руководителя обычно оценивается с точки зрения финансовых результатов, а не показателей социально экономической деятельности. В очень немногих организациях для оценки руководителей используется сравнение достигнутых ими результатов и их основных конкурентов.

На современных отечественных предприятиях, как и на зарубежных фирмах, для оценки стоимости труда, расходов на содержание персонала могут быть использованы международные статистические показатели. По мировым стандартам их принято классифицировать на следующие десять групп.

Прямая зарплата и оклады:

- повременная оплата за отработанное время;
- прогрессивные повременные выплаты рабочим;
- сдельная оплата, включая сверхурочные и премиальные;
- выплаты премий работникам;
- доплаты за ответственность, опасность и неудобства;
- денежные компенсации на питание;
- доплаты по прожиточному минимуму;
- другие регулярные доплаты.

Оплата неотработанного времени:

- ежегодный оплачиваемый отпуск;
- выплаты за выслугу лет;
- оплата праздничных дней;
- выходное пособие;
- другое оплачиваемое время.

Премиальные и денежные вознаграждения:

- премии в конце года;
- премии по участию в прибыли;
- дополнительные выплаты к отпуску;

- другие денежные вознаграждения.

Стоимость жилья для работников:

- собственность организации;
- дотации на жилье.

Выплаты в натуральной форме:

- питание;
- топливо.

Затраты работодателя на социальное обеспечение:

- установленные законом выплаты и пособия по старости, болезни, инвалидности, безработице;
- выплаты по коллективному договору и частным программам;
- стоимость медицинского обслуживания;
- окончательный расчет.

Стоимость профессионального обучения:

- плата за обучение;
- плата за услуги инструкторов со стороны;
- плата за учебный материал;
- возмещение рабочим.

Стоимость культурно-бытового обслуживания:

- стоимость питания на предприятии;
- стоимость культурного обслуживания;
- стоимость восстановительных процедур;
- субсидии на кредитование профсоюзов.

Стоимость дополнительных затрат:

- транспортировка рабочих;
- рабочая одежда;
- восстановление здоровья.

Налоги на труд:

- наемных работников;
- списочного состава.

В системе управления персоналом учет затрат на рабочую силу способствует выявлению имеющихся отклонений как по отдельным видам издержек, так и по общим расходам предприятия на единицу продукции, выполнения работ и оказания услуг. Каждое предприятие самостоятельно определяет как расценки, по которым оплачивается труд работников, так и численность всех категорий персонала. Именно поэтому менеджеры по управлению персоналом должны знать, где и по каким причинам происходят любые отклонения по трудовым затратам. Неблагоприятные отклонения по оплате труда персонала как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения могут объясняться ростом тарифных ставок, увеличением численности работников, высокой текучестью кадров, необходимостью сверхурочных работ, использованием низко квалифицированных рабочих. Так, например, отклонения трудоемкости работ могут возникнуть по вине проектировщиков, маркетологов, нормировщиков, механиков, рабочих и других категорий персонала. Отсюда вытекает необходимость совершенствования учета затрат на содержание персонала. Цель данного учета - определение затрат труда, рабочего времени по видам деятельности персонала, анализ производительности труда, текучести кадров, занятости персонала.

Важнейшим экономическим показателем, характеризующим эффективность функционирования системы управления персоналом, является соотношение темпов роста производительности и оплаты труда. И руководителям, и рядовым работникам необходима максимально полная управленческая информация о производительности труда, заработной плате, качестве работы и основных конкурентах. Управленческой информации в настоящее время, как правило, присущи следующие недостатки:

Во-первых, уделяется большее внимание затратам живого труда и меньше таким составляющим, как уровень квалификации, опыт и знания персонала; во-вторых, существует тенденция ограничения расчета производительности одним показателем, например выпуском продукции в час на одного рабочего, а системы показателей, которая отражает деятельность персонала всей организации до сих пор не существует; в-третьих, слишком часто используются стоимостные показатели, когда натуральные дают лучшее представление о состоянии системы управления персоналом на предприятии; в-четвертых, организации часто оказываются неспособными учитывать влияние инфляции на показатели продуктивности труда и уровень заработной платы; в-пятых, большинство показателей о различных затратах на содержание персонала собираются для составления

годовых отчетов, а не для оперативного контроля и управления текущей деятельностью персонала.

Предприятиям в условиях рынка необходимы система показателей и методика их расчета, которые учитывали бы все затраты труда, капитала, а также результаты деятельности персонала, уровень доходов работников и другие человеческие факторы. По нашему мнению, на производстве следовало бы расширить применение многих давно известных показателей: текучести кадров, затрат рабочего времени, занятости и др.

Текучесть кадров есть чистый результат ухода одних работников и прихода других в организацию. Текучесть кадров может дорого обходиться как работникам, так и работодателям. Издержки на текучесть кадров включают растущие затраты на социальную безопасность, пособия по безработице, оплату выходных пособий, простоев оборудования, затраты на набор и отбор персонала. По оценке американских экономистов издержки индустрии США в связи с текучестью составляют 11 млрд. долл. в год [46, с.279].

В отдельных случаях текучесть кадров может быть выгодна предприятию, например, когда уход работника не воспринимается как потеря, что обычно бывает при низкой оценке его работоспособности. Работники, не приносящие пользы предприятию, должны переучиваться или увольняться. Многие работники покидают свои рабочие места, если их потребности здесь не удовлетворяются и имеется другое место, где человек надеется получить лучшую должность. Каждое предприятие может снизить текучесть кадров путем внимательного отбора, профессионального обучения, материального вознаграждения. Важно определить точные причины возникновения текучести, а также дать оценку как с позиций работодателя, так и работника. С текучестью кадров и, в особенности, с потерями рабочего времени из-за прогулов работников, или так называемого абсентизма, тесно связаны такие негативные оценки персонала, как недовольство и жалобы, которые могут служить индикаторами для оценки эффективности системы управления персоналом на предприятии.

При оценке затрат на содержание персонала их можно классифицировать по отдельным видам деятельности, образующим комплексную систему управления кадрами:

- прогнозирование трудовых ресурсов;
- определение численности персонала;
- набор и отбор рабочей силы;
- организация и нормирование труда персонала;
- определение затрат на рабочую силу;
- профессиональная ориентация;
- переобучение и повышение квалификации;

- оценка трудовой деятельности;
- подготовка руководящих кадров;
- контроль за использованием рабочей силы;
- перевод и увольнение работников.

Представленная группировка затрат на рабочую силу в наибольшей степени соответствует требованиям управленческого учета. Сумма затрат по основным видам деятельности персонала образует часть общих издержек предприятия на оплату труда. Чем меньше затраты на содержание персонала, тем ниже себестоимость производимой продукции и, следовательно, тем выше прибыль, чистый доход предприятия. Однако на отечественных предприятиях представленная группировка затрат до сих пор не используется и потому данные по таким видам издержек не существуют.

В соответствии с Положением о составе затрат по производству и реализации продукции, работ и услуг в себестоимость (смету затрат) включаются следующие виды расходов, сгруппированных по их экономическому содержанию:

$$C_{\text{н}} = M_{\text{м}} + Z_{\text{о}} + O_{\text{с}} + A_{\text{о}} + П_{\text{р}} \quad (10.11)$$

где

$C_{\text{н}}$ - себестоимость единицы продукции или работы, руб./шт.;

$M_{\text{м}}$ - материальные затраты;

$Z_{\text{о}}$ - затраты на оплату труда;

$O_{\text{с}}$ - отчисления на социальные нужды;

$A_{\text{о}}$ - амортизационные отчисления;

$П_{\text{р}}$ - прочие затраты.

При определении полной себестоимости продукции, работ и услуг все издержки, связанные с их производством и реализацией, принято разделять по отдельным статьям затрат. Для оценки затрат на содержание персонала необходимо использовать не все статьи и элементы издержек, а только их часть, непосредственно касающуюся работников предприятия: затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды, прочие затраты.

В затраты на оплату труда входят выплаты заработной платы и премии рабочим и служащим за фактически выполненную работу, исчисленные исходя из сдельных

расценок, тарифных ставок и должностных окладов, а также надбавки и доплаты за работу в ночное время, совмещение профессий, расширение зон обслуживания, профессиональное мастерство, высокие достижения в труде, оплата отпусков, стоимость выдаваемой продукции в порядке натуральной оплаты и т.п. Не включаются в себестоимость продукции, работ и услуг, выплаты работникам за счет средств специального назначения и целевых поступлений, надбавки к пенсиям, дивиденды по акциям и др. Между тем, по нашему мнению, указанные затраты должны входить, в расходы на содержание персонала как дополнительные.

В затраты на социальные нужды включаются обязательные отчисления по установленным законодательствам нормам (процентам) фонду социального страхования Российской Федерации, Пенсионному фонду, Федеральному Фонду и медицинского страхования Российской Федерации от общих затрат на оплату труда работников предприятия.

В состав прочих затрат входят налоги, сборы, отчисления и платежи в специальные внебюджетные фонды, например по обязательному страхованию отдельных категорий работников, вознаграждения за изобретения и рационализаторские предложения, оплата работ по сертификации продукции, затраты на командировки по установленным нормам, подъемные, плата сторонним организациям за пожарную и сторожевую охрану, за подготовку и повышение квалификации кадров, затраты на организованный набор работников, на гарантированный ремонт и обслуживание выпускаемой продукции, оплата услуг связи, вычислительных центров и др.

Общие затраты на содержание персонала предприятия можно представить как сумму затрат на оплату труда работников, отчислений на социальные нужды и прочих затрат:

$$Z_{\text{н}} = Z_{\text{р}} + O_{\text{с}} + П_{\text{н}}, \quad (10.12)$$

где

$Z_{\text{н}}$ - затраты на персонал предприятия;

$Z_{\text{р}}$ - затраты на оплату труда всех работников;

$O_{\text{с}}$ - отчисления на социальные нужды работников;

$П_{\text{н}}$ - прочие затраты на содержание персонала.

Зная общие затраты предприятия на персонал и общие результаты его социально-экономической деятельности, можно определить такие конечные показатели, как производительность труда, рентабельность труда, рентабельность персонала и др. Производительность, как известно, включает капитал в его физическом выражении, а также человеческий капитал или трудовые ресурсы. Такое определение универсально и применимо для государств как с рыночной, так и плановой экономикой, а также для

любых, ориентированных на прибыль бюджетных организаций, таких, как корпорации, университеты или больницы [36, с.54].

Фирма, организация или страна, которая обеспечивает производство или услуги с более низкими затратами и более высокими результатами (как качественными, так и количественными), является наиболее производительной и эффективной. Выделяют три измерителя производительности труда:

- валовый внутренний продукт на душу населения;
- валовый внутренний продукт на одного работающего;
- валовый внутренний продукт на один отработанный час.

Показатель валового внутреннего продукта включает общую рыночную стоимость всех готовых товаров и услуг, произведенных в стране в течение года валовый внутренний продукт, в отличие от валового национального продукта, не включает поступлений от международных операций. На предприятии при расчете производительности труда используется показатель валовой продукции, характеризующий общий объем промышленного производства вне зависимости от степени готовности, исчисленный в действующих рыночных ценах.

Показатель валового внутреннего продукта на душу населения является ключевым индикатором для характеристики состояния как в целом всей национальной экономики, так, в частности, и действующей системы управления персоналом на всех уровнях: государственном, отраслевом, региональном и внутрифирменном. В табл. 10.5 представлена динамика роста валового внутреннего продукта восьмерки ведущих стран мира за 1990-2000 гг. Индекс роста рассчитан по соотношению валового внутреннего продукта 2000 к 1990 году.

Таблица 10.5

Объем валового внутреннего продукта на душу населения, долл.*1

*1 Человек и труд. 2002. N 5. С. 75.

<i>Страна</i>	<i>1990г.</i>	<i>1995г.</i>	<i>2000г</i>	<i>Индекс роста</i>
США	24397	26123	31393	1,28
Канада	19993	20243	24104	1,20
Япония	19320	20444	23030	1,19
Франция	19001	19606	22395	1,17
Германия	18020	19150	2195	1,20

			6	
Великобритания	17167	19789	2175 5	1,26
Италия	17444	18404	2103 4	1,20
Российская Федерация	6685	4155	4466	0,66

Таким образом, по объему валового внутреннего продукта в 2000 г. Российская Федерация более чем в 6 раз отставала от США и в 4-5 раз от всех остальных стран с рыночной экономикой. Данный показатель весьма точно определяет не только место страны в мировой экономике, но и общую величину затрат на содержание персонала. По оценке специалистов Министерства труда и социального развития Российской Федерации, доля заработной платы в ВПП составляет около 40%. Повышение объема валового внутреннего продукта в два раза приведет не только к увеличению затрат на содержание персонала, повышению оплаты труда, но и к совершенствованию системы управления персоналом, росту производительности труда, его рентабельности и качества жизни работников.

Рентабельность труда персонала характеризует в общем виде степень прибыльности, доходности трудовой деятельности работников, ее величина определяется отношением общей прибыли предприятия к общим затратам на содержание труда персонала.

При оценке затрат на содержание персонала могут быть использованы плановые, расчетные, фактические и нормативные показатели. Нормативные показатели позволяют с наибольшей степенью точности заранее определить стоимость производства каждой единицы продукции, величину затрат на содержание персонала, а также сравнить фактические показатели с плановыми и тем самым иметь возможность управлять эффективностью трудовой деятельности всех категорий персонала.

Представим перечень основных показателей, используемых для оценки участников и выявления победителей конкурса "Российская организация высокой социальной эффективности", проводимого Правительством Российской Федерации.

1. Среднесписочная численность работников.
2. Объем реализованной продукции, работ и услуг.
3. Затраты на производство и реализацию продукции.
4. Сумма годовой прибыли.
5. Фонд заработной платы работников списочного состава.
 - 5.1. В том числе премий и поощрительных выплат.
6. Выплаты социального характера.

- 6.1. В том числе материальная помощь работникам.
7. Количество выявленных профзаболеваний.
8. Уровень временной нетрудоспособности.
9. Количество пострадавших от несчастных случаев на производстве.
10. Затраты на мероприятия по улучшению условий труда.
11. Затраты на спортивно-оздоровительные мероприятия.
12. Количество работников и членов их семей, прошедших оздоровление.
13. Количество работников с высшим образованием.
14. Количество работников, имеющих ученую степень (звание).
15. Количество работников, прошедших переподготовку.
 - 15.1. В том числе рабочих.
 - 15.1.1. Получивших следующий разряд.
 - 15.2. В том числе руководителей и специалистов.
 - 15.2.1. Получивших повышение в должности.
16. Затраты на переподготовку и повышение квалификации персонала.
17. Затраты на содержание учреждений профессионального образования.
18. Затраты на социальные программы, реализуемые совместно с органами власти.
 - 18.1. Местными.
 - 18.2. Региональными.
 - 18.3. Федеральными.
19. Социальные программы, реализуемые для собственных работников.
 - 19.1. Количество работников, охваченных программами.
 - 19.2. Затраты на социальные программы для собственных работников.

20. Затраты на реализацию социальных программ.

21. Затраты на благотворительную деятельность.

Представленные показатели, характеризующие как обобщенные затраты, так и совокупные результаты социальной деятельности российских организаций, могут служить ключевыми индикаторами и для оценки общей эффективности действующей на предприятии системы управления персоналом.

Контрольные вопросы к главе 10

1. Какими основными показателями оцениваются результаты труда персонала? Что включает в себя система трудовых показателей?

2. Как осуществляется анализ и оценка выполняемой работы? Какую роль они играют в управлении персоналом?

3. Какие основные показатели следует применять для оценки эффективности кадровой политики? Как оцениваются конечные результаты деятельности предприятия?

4. Какими данными характеризуются личные качества работников? Кто и как должен их оценивать?

5. Какие основные методы используются для оценки персонала на отечественных предприятиях? В чем их сущность?

6. Как применяются сравнительные методы в ходе проведения аттестации работников? Как ранжируются сотрудники?

7. В чем заключаются нетрадиционные способы оценки персонала? Что они предусматривают?

8. От каких факторов зависит выбор метода аттестации сотрудников? Как можно учитывать стратегические цели развития персонала?

9. Какие факторы считаются основными показателями роста или развития производства? Какое значение имеют трудовые факторы?

10. Какой фактор является наиболее важным в обеспечении непрерывного повышения валового и душевого дохода? Чем объясняется его влияние?

11. Что означает конкурентоспособность производства? На удовлетворение каких социально-трудовых требований должно ориентироваться конкурентное отечественное производство?

12. *Какие факторы считаются ключевыми в достижении высокой конкурентоспособности труда и производства? Какое место среди них занимает фактор времени?*

13. *Какую роль должны играть стратегия и тактика в достижении высоких целей предприятия? Чем различаются стратегия и тактика?*

14. *На чем основаны новые зарубежные стратегии развития производства? Какое место в них занимают рабочая сила и фактор времени?*

15. *Какова последовательность проведения оценки уровня занятости персонала на предприятии? Какие показатели следует рассчитывать?*

16. *Какие исходные данные требуются для расчета показателей занятости? С чем они сравниваются?*

17. *Какие методы расчета занятости применяются на Волжском автомобильном заводе? Что такое активная занятость рабочих?*

18. *Каким преимуществом обладают табличные методы установления уровня занятости? Где и как их можно применять?*

19. *Какие системы стимулирования персонала можно рекомендовать для повышения занятости? Какой должна быть шкала доплат?*

20. *Что входит в состав затрат на содержание персонала? Как их определить?*

Глава 11. Стимулирование трудовой деятельности персонала

11.1. Виды и структура доходов работников

Главным средством мотивации и стимулирования высокоэффективной трудовой деятельности персонала являются доход, которые представляют собой вознаграждение или заработную плату, получаемые работниками за предоставление своей рабочей силы. На практике заработная плата или доход конкретного работника может принимать форму различных денежных выплат: месячных окладов, часовых тарифных ставок, премий, комиссионных вознаграждений, гонораров, компенсаций и т.д.

Необходимо также различать номинальную и реальную заработную плату. Номинальная заработная плата или доход выражает общую сумму денег, полученных работником за свой затраченный труд, выполненную работу, оказанную услугу или отработанное время; она определяется действующей ставкой заработной платы или ценой рабочей силы за единицу времени работы: руб./час; руб./деталь; руб./месяц. Реальная заработная плата - это количество товаров и услуг, которое можно приобрести на номинальную зарплату при действующих рыночных ценах, т.е. ее можно выразить в качестве отношения количество товаров на сумму денег.

Оплата труда представляет собой систему отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами. Заработная плата - это вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера. Минимальная заработная плата - это гарантированный законом размер месячной заработной платы за труд неквалифицированного работника, полностью отработавшего норму рабочего времени при выполнении простых работ в нормальных условиях труда.

Основой организации и регулирования оплаты труда на предприятиях служит тарифная система, представляющая собой совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется дифференциация заработной платы работников различных категорий. Тарифная система включает такие важные элементы, как ставки, разряды, сетки и др.

Тарифная ставка (оклад) - фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда (трудовых обязанностей) определенной сложности (квалификации) за единицу времени.

Тарификация работы - отнесение видов труда к тарифным разрядам или квалификационным категориям в зависимости от сложности труда.

Тарифный разряд - величина, отражающая сложность труда и квалификацию работника.

Квалификационный разряд - величина, определяющая уровень профессиональной подготовки работника.

Тарифная сетка - совокупность тарифных разрядов работ (профессий, должностей), определенных в зависимости от сложности работ и квалификационных характеристик работников с помощью тарифных коэффициентов.

В соответствии со ст. 130 ТК РФ предусмотрены следующие государственные гарантии по оплате труда работников:

- величина минимального размера оплаты труда в Российской Федерации;
- величина минимального размера тарифной ставки (оклада) работников организаций бюджетной сферы;
- меры, обеспечивающие повышение уровня реального содержания заработной платы;
- ограничения перечня оснований и размеров удержаний из заработной платы по распоряжению работодателя, а также размеров налогообложения доходов от заработной платы;

- обеспечение получения работником заработной платы в случае прекращения деятельности работодателя и его неплатежеспособности в соответствии с федеральными законами.

- государственный надзор и контроль за полной и своевременной выплатой заработной платы и реализацией государственных гарантий по оплате труда;

- ответственность работодателей за нарушение требований, установленных Трудовым кодексом Российской Федерации, законами, нормативными актами, коллективными договорами, соглашениями;

- сроки и очередность выплаты заработной платы.

Системы заработной плата, размеры тарифных ставок, окладов, различного вида выплат устанавливаются:

- работникам организаций, финансируемых из бюджета, - действующими законами и нормативными актами;

- работникам организаций со смешанным финансированием - законами, коллективным договором, локальными нормативными актами организации;

- работникам других организаций - законами, коллективными договорами, соглашениями, трудовыми договорами.

Оплата труда руководителей организаций, их заместителей и главных бухгалтеров определяется по соглашению сторон трудового договора. Трудовым кодексом Российской Федерации предусматривается регулирование оплаты труда работников в особых условиях:

- занятых на тяжелых работах, а также с вредными и опасными условиями труда;

- в местностях с особыми климатическими условиями;

- в условиях, отклоняющихся от нормальных;

- при выполнении работ различной квалификации;

- при совмещении профессий и исполнении обязанностей временно отсутствующего работника;

- за пределами нормальной продолжительности рабочего времени;

- в выходные и нерабочие праздничные дни;

- в ночное время;

- при невыполнении норм труда (должностных обязанностей);
- при изготовлении продукции, оказавшейся браком;
- при освоении новых производств (продукции);
- времени простоя по вине работодателя.

В условиях рыночной экономики, наряду с основной заработной платой персонала в зависимости от результатов своего труда, существуют также доходы от собственности. В Российской Федерации с развитием акционерных обществ и расширением выпуска акций и других ценных бумаг распределение результатов труда по собственности с каждым годом увеличивается. Именно поэтому в современных условиях все большую практическую значимость приобретает проблема оптимального сочетания принципов распределения доходов, как по труду, так и по собственности или капиталу. При этом в том и другом случае важно обеспечить не только социальную справедливость, но и экономическую эффективность работы персонала. Дело в том, что рост доходов от несправедливо нажитой собственности приводит к усилению различий в уровне благосостояния, никак не связанных с личными способностями людей и их трудовыми усилиями. Это не только нарушает сложившиеся представления персонала о социальной справедливости, но и при определенных условиях приводит к негативным последствиям для экономики страны, так как делает неравными стартовые позиции для людей, принадлежащих к различным имущественным группам.

Таким образом, основными источниками дохода работников в рыночной экономике являются труд и капитал. Общий доход персонала включает следующие виды выплат: заработная плата по тарифным ставкам и окладам, дополнительные льготы и компенсации, стимулирующие надбавки и премии, социальные выплаты, дивиденды и др. Соотношение между названными элементами образует структуру доходов или заработной платы отдельных сотрудников и всей организации. Основное место в структуре заработной платы занимает оплата труда персонала по тарифным ставкам и окладам, на долю которой приходится более 60 % дохода.

Структура заработной платы в той или иной организации определяется на основе микроэкономического анализа уровня оплаты труда работников, существующих доплат, затрат и результатов труда персонала, производительности и рентабельности труда, а также условий на региональном рынке труда, в частности, равновесия спроса и предложения на рабочую силу и т.д. Более сложной, по мнению автора, является разработка структуры доходов административно-управленческого персонала предприятия, поскольку помимо самой заработной платы или оклада необходимо также учитывать различные льготы и выплаты, к примеру от участия в прибыли, проценты от акций, суммы премий и т.д.

По данным социологических опросов Всероссийского центра исследования общественного мнения, основными источниками доходов российских семей являются следующие виды (в процентах от числа опрошенных):

- заработная плата от основной работы - 64;
- заработная плата от дополнительной работы - 7;
- доходы от частного предпринимательства - 5;
- заработки без официального оформления - 9;
- пенсии всех видов - 46;
- стипендии - 5;
- пособия на детей -14;
- денежная помощь - 8;
- доходы от продажи продуктов личного хозяйства - 5;
- прочие доходы - 3.

Структура доходов персонала на отечественных предприятиях определяется соотношением трех основных составляющих заработной платы: тарифных ставок и окладов, доплат и компенсаций, надбавок и премий.

Тарифные ставки и оклады определяют величину оплаты труда в соответствии с его сложностью и ответственностью при нормальных условиях работы и соответствующих затратах рабочей силы.

Доплаты и компенсации устанавливаются на возмещение дополнительных затрат рабочей силы при существующих отклонениях условий труда.

Надбавки и премии предусматриваются для стимулирования высокой творческой активности персонала, повышения занятости и качества работы, производительности труда и эффективности производства.

Таким образом, тарифные ставки выражают цену рабочей силы при нормальных условиях ее использования. Доплаты и компенсации учитывают повышенные затраты труда, а надбавки и премии предназначаются для стимулирования личных достижений работников.

В связи с важным значением заработной платы или доходов для каждого работника в отдельности и всего предприятия в целом следует более подробно рассмотреть структуру доходов персонала на отечественных предприятиях. В качестве типовой структуры можно представить следующие главные составляющие доходов российских работников.

1. Оплата труда по действующим часовым тарифным ставкам и месячным окладам.

2. Доплаты за условия труда, сменный режим работы и степень занятости работой.
3. Надбавки за высокие показатели производительности труда, качества работы и личный вклад в конечные результаты производства.
4. Премии за качественное и своевременное выполнение работы и вознаграждение за творческую деятельность.
5. Социальные выплаты и компенсации по действующим нормативам.
6. Дивиденды по акциям предприятия.

В соответствии с представленной структурой доходов остановимся на содержании каждой статьи заработной платы на отечественных предприятиях.

Тарифные ставки выражают в денежной форме существующий абсолютный размер оплаты труда различных категорий персонала в единицу времени, как правило, час, день, месяц или год. Именно поэтому различают часовые, дневные, месячные и годовые тарифные ставки или оклады работников. Каждое предприятие имеет в настоящее время право самостоятельно устанавливать свои тарифные ставки. Однако ставка первого разряда не должна быть меньше законодательно установленного минимума оплаты труда. В связи с несоответствием действующего в Российской Федерации минимума оплаты труда прожиточному уровню и требованиям современного рынка к рабочей силе необходимо стремиться к постепенному его повышению до стабильного и нормального рыночного значения.

Существующие тарифные ставки должны быть дифференцированы в зависимости от сложности и ответственности выполняемых работ и функций. В действующей государственной единой тарифной сетке для всех профессий и должностей предусмотрено 18 разрядов сложности работ и применяемых тарифных ставок, значения которых регулируются по соответствующим разрядам следующими тарифными коэффициентами: 1,0; 1,3; 1,69; 1,91; 2,16; 2,44; 2,76; 3,12; 3,53; 3,99; 4,51; 5,1; 5,76; 6,51; 7,36; 8,17; 9,07 и 10,07. С помощью данных коэффициентов тарифные ставки регулируются по разрядам. Отношение ставки высшего разряда к первому называется диапазоном тарифной сетки. Реальные соотношения в зарплате работников на многих акционерных предприятиях, а в особенности руководителей компаний, значительно превышают установленный диапазон дифференциации оплаты труда, равный соотношению 1:10,07. Между тем фактическое соотношение государственных бюджетных тарифных ставок в пределах действующих разрядов Правительство Российской Федерации за последние годы сократило почти в два раза.

Доплаты за условия труда предназначены для компенсации затрат физических и умственных сил персонала при работе в неблагоприятной окружающей среде в пределах до 24% к тарифной ставке. Доплаты за сменность при работе в вечернюю и ночную смену равны соответственно 20 и 40%. Доплаты за уровень занятости работников могут устанавливаться в пределах от 5 до 25% каждым предприятием по своему усмотрению.

Надбавки за производительность труда выше установленной нормы выработки имеют форму сдельного приработка. Надбавки за личный вклад в повышение эффективности производства и за высокое качество продукции устанавливаются в зависимости от полученной совокупной прибыли или общего дохода предприятия в размере 20 - 40% к тарифной ставке.

Премии предусмотрены за качественное и своевременное выполнение производственных заданий, а также за личный творческий вклад работников в конечные результаты производства. Размер премий обосновывается менеджерами предприятия.

Социальные выплаты включают частичную или полную оплату расходов персонала по следующим видам: транспорт, медицинская помощь и лекарства, отпуск и выходные дни, питание во время работы, обучение работников, страхование жизни, заграничные поездки, материальная помощь и т.д.

Дивиденды по акциям предприятий включают в основном доходы высшего руководства предприятий и фирм.

В соответствии с рассмотренными системами оплаты труда и структурой доходов персонала можно предложить ряд рекомендаций, направленных на повышение стимулирующей роли заработной платы в сфере производственной, экономической и социальной деятельности предприятия.

Во-первых, речь вначале должна идти о минимуме заработной платы: каким ему быть и как его обеспечить? Существующая в Российской Федерации как минимальная, так и средняя заработная плата постоянно отстает от нормальной цены рабочей силы. В ходе рыночных преобразований в системах оплаты почти ничего не изменилось: цена рабочей силы выросла непропорционально мало в сравнении с ростом цен на все экономические ресурсы. Соответственно снизилась и реальная заработная плата. В то же время на рынке труда в соответствии с падением объемов производства заметно сократился спрос на рабочую силу. Именно поэтому в настоящее время необходима государственная программа повышения уровня доходов персонала до фактически сложившегося прожиточного уровня. Минимум заработной платы в структуре трудовых доходов российских работников, по мнению автора, должен составлять не менее 40 - 50% от аналогичного покупателя в экономически развитых странах. Сказанное требует уже в настоящее время повышения примерно в 3-5 раз.

Во-вторых, следует также расширить предоставление дополнительных льгот персоналу отечественных фирм и предприятий. В связи с неплатежеспособностью многих организаций предусмотренные законом льготы не предоставляются как на малых, так и на больших предприятиях, в том числе и на многих государственных. Однако для того, чтобы быть конкурентоспособными на рынке труда, все организации должны предоставлять своим сотрудникам весь тот набор льгот, который установлен действующим законодательством или существующими стандартами нормального качества жизни людей.

В-третьих, доходы всех работников должны быть соответствующим образом связаны с результатом их трудовой деятельности. Сказанное касается в особенности большинства

отечественных руководителей, оплата труда которых в десятки раз превышает средний российский уровень. Нередко доходы, а точнее оклады высших управляющих, увеличиваются даже при снижении объемов производства и сокращении численности персонала на руководимых ими фирмах или предприятиях.

Следовательно, система вознаграждения персонала должна соответствовать таким экономическим целям, как обеспечение справедливого распределения материальных благ, достижение полной занятости сотрудников, стимулирование производительного поведения работников, рост продуктивности труда, дифференциация оплаты и т.п. В табл. 11.1 представлены показатели уровня оплаты труда на предприятиях различных сфер экономики Самарской области.

Таблица 11.1

Уровень оплаты труда в Самарской области, %

<i>Отрасль экономики</i>	<i>1992г.</i>	<i>1995</i>	<i>1996</i>	<i>1999г</i>	<i>2000г</i>
		<i>г.</i>	<i>г.</i>	<i>г.</i>	<i>г.</i>
Всего в экономике	100	100	100	100	100
Промышленность	115	125	122	144	140
Сельское хозяйство	82	48	44	39	37
Транспорт	131	132	122	128	138
Строительство	137	110	108	85	95
Здравоохранение	61	68	72	62	54
Народное образование	58	62	72	57	48
Культура и искусство	50	56	60	50	44
Наука и научное обслуживание	65	67	70	98	97
Кредитование и финансы	140	103	156	161	171
Управление	87	92	91	101	94

В распределительных рыночных отношениях, кроме экономических проблем, существенное значение имеет также социально-этический аспект, причем в современных условиях он может оказаться важнее экономического. Основное противоречие между данными аспектами состоит в том, что распределение по результатам труда, не говоря уже о распределении по собственности, ведет к значительному неравенству в доходах, а соответственно и в потреблении и уровне жизни людей. Указанное неравенство в определенной степени вызвано существующими различиями в способностях людей, их социальном положении, близости к власти и т.д. В большинстве развитых зарубежных стран неравенство в доходах компенсируется за счет общественных фондов потребления, а также различных благотворительных фондов, которые в определенной мере способствуют распределению по потребностям. В Российской Федерации принцип экономической обеспеченности людей до сих пор слабо выражен как в государственной, так и в частной сфере деятельности.

Как свидетельствует мировой опыт последних десятилетий, путь к рациональному распределению доходов лежит не через их уравнивание на низком уровне потребления, а через такой уровень их дифференциации, который обеспечивает высокие стимулы к росту эффективности производства и повышению личного благосостояния людей. Основная часть национального дохода цивилизованных стран в настоящее время распределяется по труду, а не по капиталу. Справедливое вознаграждение персонала на отечественных предприятиях, видимо, также возможно при соблюдении таких известных принципов организации заработной платы, как равная оплата за равный труд, дифференциация заработной платы с учетом личного вклада и других рыночных механизмов.

11.2. Формы и системы оплаты труда персонала

В условиях рыночных отношений выбор рациональных форм и систем оплаты труда персонала имеет важнейшее социально-экономическое значение для каждого предприятия. Формы и системы оплаты труда работников создают на всех уровнях хозяйствования материальную основу развития человеческого капитала, рационального использования рабочей силы и эффективного управления персоналом всех категорий. Вознаграждение персонала за труд или компенсация работникам затрачиваемых умственных, физических или предпринимательских усилий играет весьма существенную роль в привлечении трудовых ресурсов на предприятия, в мотивировании, использовании и сохранении необходимых специалистов в организации или на фирме.

Неэффективная или несправедливая система вознаграждения может вызвать у работников неудовлетворенность как размерами, так и способами определения и распределения доходов, что в конечном счете может повлечь за собой снижение продуктивности труда, качества продукции, нарушение трудовой дисциплины и т.п. В свободных рыночных отношениях работники, недовольные сложившейся системой оплаты труда, могут вступить в открытый конфликт с руководством фирмы, прекратить работу или организовать забастовку.

Связь вознаграждения работников с фактическими результатами производственной деятельности тех или иных организаций осуществляется с помощью используемых ими форм и систем заработной платы, которые определяют механизм зависимости вознаграждения каждого работника от результативности его трудовой деятельности. В любой организации труд, затраченный конкретным исполнителем, может быть выражен количеством отработанного им рабочего времени или объемом произведенной продукции, выполненных работ или оказанных услуг. В зависимости от того, в каких экономических показателях измеряются затраты или результаты труда, принято различать повременную и сдельную формы оплаты труда персонала. При повременной оплате величина вознаграждения работника зависит от количества фактически отработанного рабочего времени, а при сдельной - от объема выполненных работ и услуг.

Повременная форма оплаты труда подразделяется на две основных системы: простую и премиальную. Системы заработной платы характеризуют существующие взаимосвязи между такими основными элементами заработной платы, как тарифные ставки, доплаты, надбавки, премии и др. В отечественном и зарубежном производственном менеджменте различают десятки систем оплаты труда. Большинство систем заработной платы,

применяемых на предприятиях развитых стран, рассматриваются в качестве собственности и потому публикуются в открытой научной печати. В настоящее время общей мировой тенденцией совершенствования систем оплаты и стимулирования труда персонала является расширение сферы применения повременных систем в сочетании с доплатами за выполнение нормированных заданий и премиями за личный вклад сотрудника в увеличение дохода фирмы.

Простая повременная система предусматривает вознаграждение работника только в зависимости от продолжительности времени его работы за тот или иной период: час, день, неделю или месяц. Определение общего дохода может производиться с использованием часовых, дневных или месячных тарифных ставок или должностных окладов. При почасовой оплате вознаграждение можно рассчитать умножением часовой тарифной ставки рабочего на количество отработанных часов, при подневной - дневной ставки на количество отработанных смен (дней). При помесечной ставке работнику устанавливается твердый месячный оклад, выплачиваемый полностью независимо от количества календарных дней в данном месяце. Простая повременная оплата в основном стимулирует работника на повышение тарифного разряда или должности, поскольку общая сумма дохода определяется главным образом уровнем квалификации исполнителя. На качество и продуктивность работы персонала такая система оплаты оказывает слабое стимулирующее воздействие.

Повременно-премиальная система оплаты труда персонала, кроме тарифной части, включает различные виды премий, скажем, за выполнение установленного объема работы в срок и с высоким качеством и др. Данная система широко применяется для вознаграждения основных и вспомогательных рабочих, а также других исполнителей, занятых осуществлением регламентированной трудовой деятельности. Так, например, на автоматических поточных линиях, в аппаратурных процессах, где основной функцией является строгое соблюдение технологических процессов и трудовых приемов, повременно-премиальная система является преобладающей в оплате труда персонала. При указанной системе должно быть предусмотрено установление на выполнение работ норм труда или нормированных заданий, определяющих затраты или результаты труда одного работника или группы за час, день или месяц. За выполнение или перевыполнение заданий с высоким качеством работы исполнителям предусматривается премия в размере 20 - 40% к тарифной ставке. Применение повременно-премиальной системы при соблюдении основных нормативных условий будет способствовать повышению результативности труда персонала.

Сдельная форма оплаты труда персонала подразделяется на пять основных систем: прямую, косвенную, сдельно-премиальную, прогрессивную и аккордную. Сдельную форму оплаты труда целесообразно применять в тех случаях, когда объем производства продукции, выполнения работ или услуг может существенно изменяться в зависимости от индивидуальных различий работающих. Доход работника при всех сдельных системах оплаты труда определяется умножением расценки на объем изготовленной продукции. Расценка представляет собой произведение часовой тарифной ставки, соответствующей разряду сложности выполняемой технологической операции или работы, на норму времени. Ставки и нормы времени должны быть выражены в одинаковых единицах времени, например, рублей/час и час/шт. Эффективность применения всех сдельных

систем оплаты труда зависит, прежде всего, от качества норм труда и точности учета их выполнения и многих других факторов, действие которых тесно связано с используемой разновидностью той или иной оплаты труда.

Прямая сдельная система оплаты труда персонала устанавливает соответствующую зависимость вознаграждения от объема произведенной продукции или сделанной работы. Данная система может применяться там, где увеличение выпуска продукции зависит в основном от рабочего, где труд исполнителя нормируется, где на первый план выдвигается необходимость расширения производства продукции и услуг. Однако указанная система недостаточно стимулирует исполнителя повышать качество продукции, экономно расходовать ограниченные производственные ресурсы, добиваться высоких коллективных результатов труда и т.п. Именно поэтому ее применение в конкретных производственных условиях должно быть в каждом случае экономически обосновано: индивидуальные достижения работника должны способствовать улучшению конечных результатов всей организации или фирмы.

Косвенная сдельная система применяется при вознаграждении тех групп вспомогательных или обслуживающих рабочих, труд которых оказывает существенное влияние на результаты основных исполнителей. По данной системе может стимулироваться эффективность работы наладчика, доход которого будет зависеть от суммарных результатов обслуживаемых им рабочих-станочников. Данная система мотивирует заинтересованность наладчика в улучшении обслуживания станков, росте производительности труда, рациональном использовании ресурсов и т.п.

Сдельно-премиальная система служит основой мотивации работников в улучшении как количественных, так и качественных результатов труда. По указанной системе в общий доход работника помимо прямой или тарифной оплаты дополнительно включаются премии в размере 20 - 60% к базовой ставке. В положении о премировании персонала должны быть точно установлены размеры премий и условия поощрения, при соблюдении которых премия выплачивается или снижается, если выявлены конкретные упущения в работе.

Сдельно-прогрессивная система оплаты труда применяется в крайне необходимых условиях, например, для стабилизации производства и расширения выпуска новой конкурентоспособной продукции на мировой рынок. По данной системе труд рабочего в пределах установленной нормы оплачивается по существующим тарифным ставкам, а сверх нее - по повышенным или прогрессивным премиальным показателям.

Аккордная система оплаты труда применяется для отдельных групп персонала с целью их мотивации в росте производительности труда, сокращении срока выполнения работ и др. По указанной системе можно оплачивать труд основных и вспомогательных рабочих, например, слесарей-ремонтников за выполнение срочных или аварийных ремонтов.

Вознаграждение персонала на отечественных предприятиях может осуществляться как по индивидуальным, так и коллективным или бригадным результатам труда. При той или другой оплате труда устанавливаются соответствующие нормы выработки и расценки, а также необходимые доплаты и премии за конечные результаты работы.

В отечественной экономике наибольшую известность имеет новая форма оплаты труда персонала, разработанная на Волжском автомобильном заводе, - это коллективная повременно-премиальная оплата труда с дополнительными выплатами за выполнение нормированных заданий бригадой и премиями за снижение трудоемкости работ. Общий доход работника по данной системе оплаты труда может при продуктивной и качественной трудовой деятельности составлять больше двух тарифных ставок или окладов [135].

Система оплаты труда на Волжском автомобильном заводе состоит из трех важнейших частей, имеющих определенное сходство и различие со всеми ранее рассмотренными видами оплаты труда.

Первая часть системы оплаты труда включает три основных элемента:

1. Оплата по тарифным ставкам за отработанное время:

$$Z_{\text{т}} = T_{\text{отпр}} \cdot Ч_{\text{ср}}, \quad (11.1)$$

где

$Z_{\text{т}}$ - тарифная оплата труда;

$T_{\text{отпр}}$ - отработанное, время;

$Ч_{\text{ср}}$ - средняя часовая ставка разрядов рабочих бригады.

2. Доплаты за профессиональное мастерство, устанавливаемые членам бригады в размере от 4 до 24% к тарифным ставкам;

3. Доплаты за условия и интенсивность труда, предусмотренные в пределах 4, 8, 12, 16, 20 и 24% к тарифу с учетом характеристики рабочего места.

Вторая часть системы оплаты труда предусматривает доплаты за выполнение нормированных производственных заданий бригадой. Размер доплат устанавливается по прогрессивной шкале в зависимости от уровня выполнения заданий. При выполнении заданий до 80% доплаты не предусмотрены, а затем действует прогрессивная шкала доплат, которая предусматривает нарастание доплат за каждый процент роста выполнения нормированных заданий в следующих пределах: от 81 до 90% - 1%, от 91 до 95% - 2%, от 96 до 100% - 4%, от 101% до 110% - 1. Суммарные доплаты по данной прогрессивной шкале составляют 50% к тарифной части заработной платы (табл. 11.2).

Таблица 11.2

Доплаты за выполнение нормированных производственных заданий бригадой на ОАО "АвтоВАЗ"

Процент выполнения заданий	Шкала премиальных доплат			
	Нормативная	Минимальная	Максимальная	Средняя
81-90	1	1	10	5,0
91-95	2	12	20	16,0
96-100	4	16	40	28,0
101-110	1	17	50	33,5

Третья часть системы оплаты труда содержит премии за снижение трудоемкости и рост производительности труда в пределах до 25% к тарифной ставке.

Таким образом, общий доход работника по ВАЗовской системе оплаты труда составляет больше двух его тарифных ставок. В настоящее время многие когда-то впервые примененные на Волжском автомобильном заводе стимулирующие элементы оплаты труда персонала получили широкое распространение на российских предприятиях, в частности доплаты за условия и интенсивность труда и др.

Во всех широко известных повременных системах оплаты труда персонала основное внимание при выборе способа вознаграждения следует обращать на усиление заинтересованности каждого работника в повышении эффективности использования ограниченных экономических ресурсов. Увеличение доходов персонала должно быть поставлено в прямую зависимость от снижения норм затрат труда и материалов на единицу продукции или работы, а также повышения качества и конкурентоспособности продукции, увеличения объема продаж на отечественном и мировом рынке. В связи с расширением повременной оплаты труда на отечественных предприятиях необходимо подчеркнуть, что в данной системе главным условием вознаграждения персонала должно стать не только количество фактически отработанного рабочего времени, но и выполнение определенного объема работы, который устанавливается нормированным производственным заданием. Иначе говоря, сам по себе факт нахождения человека на рабочем месте еще не может считаться основанием для его вознаграждения за труд. Данное обстоятельство свидетельствует об относительности выделения повременной и сдельной формы оплаты труда, ибо при 100% выполнении нормированных заданий доход работника будет одинаковым как по той, так и по другой системе вознаграждения. Здесь лежит своего рода точка равновесия, обеспечивающая принцип равной оплаты за равный труд.

Необходимость равновесия доходов с результатами труда касается не только вознаграждения рабочих-исполнителей, но и всех специалистов и руководителей производства, которым устанавливаются соответствующие месячные оклады. При стимулировании их труда на отечественных предприятиях используется система надбавок, премий и компенсаций, которые могут предусматриваться для всех категорий специалистов. Так, для экономистов-менеджеров отделов планирования, организации труда, управления персоналом надбавки и премии целесообразно устанавливать за

снижение нормативов и норм расходования экономических ресурсов, в том числе и трудовых. Для руководителей предприятий находит применение *контрактная* система оплаты труда. Контракты заключаются между предпринимателями и руководителями предприятия, предпринимателями и руководителями отделов и т.д. Однако для данной категории специалистов чаще всего практикуется комбинированный вариант оплаты: оклад плюс надбавки и премии в зависимости от совокупной прибыли или ее составляющих, непосредственно зависящих от их управленческой деятельности.

В последнее время на российских предприятиях находят применение так называемые бестарифные и рейтинговые системы заработной платы. В этих новых системах заработная плата рассматривается как определенная доля фонда оплаты труда или общей прибыли соответствующего подразделения, которая зависит от трех показателей: индивидуального квалификационного уровня работника, известного коэффициента трудового участия и фактически отработанного времени.

При установлении квалификационного уровня каждому работнику учитываются образование, стаж, ответственность за порученное дело, умение творчески работать, инициативность и т.д. Значение данного уровня определяется как частное от деления фактического размера заработной платы за данный период на величину минимальной оплаты труда на предприятии. В зависимости от квалификационного уровня (балла) работники могут быть разделены на десять групп (табл. 11.3).

Таблица 11.3

Система оценки уровня квалификации работников

Группа	Должность	Балл
1-я	Директор предприятия	4,5
2-я	Главный инженер	4,0
3-я	Заместитель директора	3,6
4-я	Руководители подразделений	3,25
5-я	Ведущие специалисты	2,65
6-я	Специалисты и рабочие высшей категории	2,5
7-я	Специалисты и рабочие второй категории	2,1
8-я	Специалисты и рабочие третьей категории	1,7
9-я	Специалисты и рабочие	1,3
10-я	Неквалифицированные рабочие	1,0

В условиях рынка на всех отечественных предприятиях необходимо применять комплексную систему социально-экономического регулирования заработной платы или доходов различных категорий персонала, которая обеспечивала бы справедливое вознаграждение любого работника, компенсацию его личных трудовых затрат, а не только одних высших менеджеров фирм.

Создание системы справедливого регулирования заработной платы и личных доходов работников предполагает повышение государственной роли в развитии социальных партнерских отношений между персоналом и работодателем, это будет способствовать повышению качества работы, росту доходов и уровня жизни каждого работника на отечественных предприятиях.

11.3. Гарантии и компенсации работникам

Работникам предприятий всех организационно-правовых форм в установленных законом случаях предоставляются необходимые гарантии и компенсации. Гарантии - это средства, способы и условия, с помощью которых обеспечивается осуществление предоставленных работникам прав в области социально-трудовых отношений. Компенсации - денежные выплаты, установленные в целях возмещения работником затрат, связанных с исполнением им трудовых или иных предусмотренных федеральным законом обязанностей. Помимо общих гарантий о приеме на работу, переводе на другую работу, по оплате труда, всем работникам в соответствии со ст. 165 ТК РФ предоставляются дополнительные гарантии и компенсации в следующих случаях:

- при направлении в служебные командировки;
- при переезде на работу в другую местность;
- при исполнении государственных или общественных обязанностей;
- при совмещении работы с обучением;
- при вынужденном прекращении работы не по вине работника;
- при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска;
- в некоторых случаях прекращения трудового договора;
- в связи с задержкой по вине работодателя выдачи трудовой книжки при увольнении работника;
- в других случаях, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации и иными федеральными законами.

При направлении работника в служебную командировку ему гарантируются сохранение места работы, должности и среднего заработка, а также возмещение расходов. Служебная командировка - это поездка работника по распоряжению работодателя на определенный срок для выполнения служебного поручения вне места постоянной работы. Служебные поездки работников, постоянная работа которых осуществляется в пути или имеет разъездной характер, командировками не признаются. В случае направления в служебную командировку работодатель обязан возмещать работнику:

- расходы по проезду;
- расходы по найму жилого помещения;
- дополнительные расходы, связанные с проживанием вне места постоянного жительства (суточные);
- иные расходы, произведенные работником с разрешения или ведома работодателя.

Порядок и размеры возмещения расходов, связанных со служебными командировками, определяются коллективным договором или локальным нормативным актом организации. При этом размеры возмещения не могут быть ниже размеров, установленных Правительством Российской Федерации для организаций, финансируемых из федерального бюджета.

При переезде по предварительной договоренности с работодателем на работу в другую местность работнику возмещаются:

- расходы по переезду работника, членов его семьи и провозу имущества, за исключением случаев предоставления транспорта;
- расходы по обустройству на новом месте жительства;
- размеры возмещения определяются соглашением сторон.

При исполнении работником государственных или общественных обязанностей он освобождается работодателем от основной работы с сохранением за ним его должности. Государственный орган или общественное объединение, которые привлекали работника, выплачивают ему компенсацию в определенном законом размере.

При совмещении работы с обучением работников, направленным на обучение работодателем или поступившим самостоятельно в имеющие государственную аккредитацию образовательные учреждения высшего профессионального образования независимо от их организационно-правовых форм по заочной и вечерней формам обучения, успешно обучающимся предоставляются дополнительные отпуска с сохранением среднего заработка. Для прохождения промежуточной аттестации на первом и втором курсах отпуск составляет соответственно по сорок календарных дней, на каждом из последующих курсов - по пятьдесят календарных дней. Для подготовки и защиты выпускной квалификационной работы и сдачи итоговых государственных экзаменов - четыре месяца, сдачи итоговых государственных экзаменов - один месяц.

Работодатель также должен предоставить отпуск без сохранения заработной платы следующим категориям персонала:

- работникам, допущенным к вступительным испытаниям в образовательные учреждения высшего профессионального образования, - пятнадцать календарных дней;

- работникам - слушателям подготовительных отделений образовательных учреждений высшего профессионального образования для сдачи выпускных экзаменов - пятнадцать календарных дней;

- работникам, обучающимся в имеющих государственную аккредитацию образовательных учреждениях высшего профессионального образования по очной форме обучения, совмещающим учебу с работой, для прохождения промежуточной аттестации - пятнадцать календарных дней в учебном году, для подготовки и защиты выпускной квалификационной работы и сдачи итоговых государственных экзаменов - четыре месяца, для сдачи итоговых государственных экзаменов - один месяц.

Работникам, обучающимся по заочной форме обучения в имеющих государственную аккредитацию образовательных учреждениях высшего профессионального образования, один раз в учебном году работодатель оплачивает проезд к месту нахождения соответствующего учебного заведения и обратно.

Работникам, обучающимся по заочной и очно-заочной (вечерней) формам обучения в имеющих государственную аккредитацию образовательных учреждениях высшего профессионального образования на период десять учебных месяцев перед началом выполнения дипломного проекта (работы) или сдачи государственных экзаменов устанавливается по их желанию рабочая неделя, сокращенная на 7 ч. За время освобождения от работы указанным работникам выплачивается 50% среднего заработка по основному месту работы, но не ниже минимального размера оплаты труда.

По соглашению сторон трудового договора сокращение рабочего времени производится путем предоставления работнику одного свободного от работы дня в неделю либо сокращения продолжительности рабочего дня в течение недели.

Гарантии и компенсации работникам, совмещающим работу с обучением в образовательных учреждениях высшего профессионального образования, не имеющих государственной аккредитации, устанавливаются коллективным договором или трудовым контрактом.

Работодатели в соответствии со ст. 174 и 175 ТК РФ обязаны предоставлять установленные гарантии и компенсации своим работникам, обучающимся в образовательных учреждениях среднего профессионального образования, а также начального профессионального образования. Все гарантии и компенсации работникам, совмещающим работу с обучением, предоставляются при получении образования соответствующего уровня впервые. Работнику, обучающемуся одновременно в двух образовательных учреждениях, гарантии и компенсации предоставляются только в одном из них (по выбору работника).

При расторжении трудового договора с работником в связи с ликвидацией организации либо сокращением численности или штата увольняемому выплачивается выходное пособие в размере одного месячного заработка, а также за ним сохраняется средний месячный заработок на период трудоустройства, но не свыше двух месяцев со дня увольнения (с зачетом выходного пособия). Выходное пособие в размере двухнедельного

среднего заработка выплачивается работникам при расторжении трудового договора по следующим причинам:

- несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие состояния здоровья, препятствующего продолжению данной работы;
- призыва работника на военную службу или направлением его на альтернативную гражданскую службу;
- восстановления на работе работника, ранее ее выполнявшего;
- отказа работника от перевода в связи с перемещением работодателя в другую местность.

Трудовым или коллективным договором могут быть предусмотрены другие случаи выплаты выходных пособий, а также установлены их повышенные размеры.

При сокращении численности или штата работников организации преимущественное право на оставление на работе предоставляется работникам с более высокой производительностью труда и квалификацией.

При равной производительности труда и квалификации предпочтение в оставлении на работе отдается семейным - при наличии двух или более иждивенцев (нетрудоспособных членов семьи, находящихся на полном содержании работника или получающих от него помощь, которая является для них постоянным и основным источником средств к существованию); лицам, в семье которых не имеется других работников с самостоятельным заработком; работникам, получившим в данной организации трудовое увечье или профессиональное заболевание; инвалидам Великой Отечественной войны и инвалидам боевых действий по защите Отечества; работникам, повышающим свою квалификацию по направлению работодателя без отрыва от работы.

Коллективным договором могут быть предусмотрены другие категории работников организации, пользующиеся преимущественным правом на оставление на работе при равной производительности труда и квалификации.

В случае расторжения трудового договора с руководителем организации, его заместителями и главным бухгалтером в связи со сменой собственника новый собственник обязан выплатить им компенсацию в размере не ниже трех средних месячных заработков.

В соответствии с главой 28 Трудового кодекса Российской Федерации работникам предприятий предоставляются другие гарантии и компенсации:

- при переводе на другую постоянную нижеоплачиваемую работу;
- при временной нетрудоспособности;
- при несчастном случае на производстве и профессиональном заболевании;

- при направлении работника на медицинское обследование;
- при сдаче работником крови и ее компонентов;
- при направлении на повышение квалификации;
- при использовании личного имущества работника.

Все предусмотренные действующими федеральными законами гарантии и компенсации должны соблюдаться работодателями. Однако многолетняя практика подтверждает, что многие работодатели не соблюдают гарантии, предусмотренные Трудовым кодексом Российской Федерации, в особенности при предоставлении отпусков для работников, обучающихся в государственных образовательных учреждениях высшего, среднего и начального образования. Именно поэтому, необходимо усилить государственный надзор и контроль за соблюдением работодателями трудовых прав работников на предприятиях с различными формами собственности.

11.4. Механизм регулирования заработной платы

Важнейшие социально-экономические цели в цивилизованных странах достигаются на основе государственного регулирования уровня оплаты труда работников и справедливого распределения доходов на предприятии между всеми категориями персонала. Именно поэтому как на макроуровне, так и на микроуровне должен действовать соответствующий экономический механизм управления оплатой труда персонала.

В современных рыночных условиях отечественные производители и предприниматели имеют определенную экономическую свободу и самостоятельность в формировании и использовании средств на оплату труда персонала и регулировании доходов своих работников. Однако как в макроэкономике, так и в микроэкономике существует множество объективных и субъективных факторов, регулирующих не только уровень доходов различных категорий работников, но и сами механизмы их мотивации и вознаграждения. Основными ограничениями в образовании общих и личных доходов на всех отечественных предприятиях в настоящее время являются следующие факторы: установленный законодательством минимум заработной платы, действующие государственные тарифные ставки, применяемые на предприятиях трудовые нормативы и нормы, планируемые объемы производства продукции и оказания услуг, степень сложности производимой продукции и выполняемых услуг, уровень квалификации персонала предприятия, объем продаж продукции и услуг на рынке, сложившиеся рыночные цены и тарифы на товары и ресурсы, состояние платежеспособности предприятия или фирмы, существующие налоговые отчисления и сборы.

Кроме рассмотренных основных ограничений доходов работников предприятия, тесно связанных с конечными результатами труда и производства, в современных экономических условиях существует также целая система иных внешних и внутренних факторов, оказывающих свое регулирующее влияние на гибкость и ограниченность применяемых систем вознаграждения персонала. К внешним можно отнести всякие

изменения заработной платы или доходов в зависимости от динамики таких макроэкономических показателей, как уровень производительности общественного труда, размер валового национального продукта, степень инфляции, величина внешнеторгового баланса и т.д. Под внутренними или микроэкономическими показателями понимаются основные результаты производственной деятельности всего предприятия или трудовые достижения персонала, с которыми требуется соответствующая увязка заработной платы или личных доходов каждого работника.

В мировой рыночной экономике в течение длительного периода сложился нормальный механизм саморегулирования всех экономических проблем, связанных как с трудовой деятельностью человека, так и с управлением персоналом. Для современного этапа развития отечественной рыночной экономики особенно важными в сфере управления человеческими ресурсами вообще и распределения доходов в частности являются многие социально-трудовые проблемы, главные из которых состоят в справедливом распределении общего богатства, регулировании личных доходов и формировании уровня заработной платы. В странах с развитой рыночной экономикой правильная организация заработной платы обеспечивается в результате тесного взаимодействия государства, работодателей и работников, от имени которых выступают правительственные органы, союзы предпринимателей и профессиональные союзы рабочих. Государство устанавливает только минимум заработной платы и прямо не вмешивается в ее организацию на предприятиях и фирмах. Рабочие и работодатели на основе социального партнерства заключают необходимые соглашения по всем вопросам регулирования заработной платы в своих организациях. Прямое государственное регулирование заработной платы касается только работников правительственных учреждений. Государство оказывает необходимое влияние на уровень и динамику заработной платы лишь косвенным путем, воздействуя на общее состояние экономики, развивая свободную конкуренцию, определяя налоговую политику и т.д. Через систему социального законодательства оно также влияет на установление продолжительности рабочего дня, длительности оплачиваемого отпуска, уровня социального страхования, размера пенсионного обеспечения, порядка индексации заработной платы и пенсий и т.д. В результате трехстороннего партнерского сотрудничества или так называемого трипартизма - государства, работников и работодателей - во всех развитых рыночных странах осуществляется регулирование заработной платы, обеспечивается распределение совместного богатства или совокупной прибыли и достигается нормальный уровень качества жизни людей.

В отечественной рыночной экономике роль государственного регулирования доходов или, точнее сказать, заработной платы работников сводится в основном к прямому или косвенному осуществлению стратегии выживания, согласно которой на вознаграждение персонала тратятся лишь средства, остающиеся в организации после покрытия всех остальных издержек и удержания планируемой прибыли. Государство, как уже отмечалось, не обеспечивает надлежащего соответствия минимальной заработной платы своих работников сложившемуся в Российской Федерации минимальному прожиточному уровню. Более того, в известном треугольнике, регулирующем социальные партнерские отношения в экономической деятельности, оно часто выступает против интересов своих работников. В отечественной практике известно несколько случаев, когда принятые Государственной Думой законы о повышении минимальной заработной платы не утверждались Советом Федерации или впоследствии блокировались Правительством и

Президентом Российской Федерации. Так, после законодательного утверждения Государственной Думой минимального уровня оплаты труда, Министерство труда и социального развития Российской Федерации и вице-премьер по социальной защите, неоднократно, вопреки своим основным функциям, выступали против намеченного повышения уровня доходов россиян. Для повышения роли государства в регулировании оплаты труда работников, по мнению автора, необходимо установить соотношение между минимальной заработной платой персонала и максимальными доходами чиновников в пределах 1:10, что должно будет способствовать более быстрому достижению принципа социальной справедливости.

В результате отсутствия справедливой государственной политики в области регулирования заработной платы у российских работников значительно снизился уровень доходов, поскольку рост цен опережает рост заработной платы. Длительное отставание роста доходов от роста цен не могло не привести к существенному сокращению платежеспособного спроса населения и соответственно к падению объемов производства на многих российских предприятиях. Вместе с тем многие высшие менеджеры или президенты крупнейших российских акционерных обществ при существующей минимальной заработной плате около 20 долл. имеют месячные доходы или, видимо, оклады в размере 10-15000 долл.

Средняя фактическая заработная плата в целом по Российской Федерации до сих пор значительно отстает от экономически развитых стран. По нашим расчетам, при сложившейся на отечественных предприятиях на начало 2004 г. среднемесячной заработной плате в 150 долл. и действующем валютном курсе рубля на пороге XXI в., наша страна в мировом ранге занимает лишь место в третьем десятке. Средняя часовая заработная плата составляет в настоящее время значительно меньше 1 долл., что в 10-15 раз ниже, чем в передовых рыночных странах.

В табл. 11.4 представлены среднегодовые доходы работников различных профессий в Швеции, где минимальная оплата труда составляет 55 крон/час.

Таблица 11.4

Среднегодовые доходы и налоги в Швеции, тыс. крон

<i>Профессия</i>	<i>Валовый доход</i>	<i>Чистый доход</i>
Врач	300	131,8
Инженер	240	116,5
Профессор	200	105,8
Электрик	137	83,5
Конторщик	135	82,4
Учитель	135	82,3
Медсестра	117	73,5
Сварщик	110	70,5
Клерк	100	65,0

Портной	95	62,8
---------	----	------

Занимаемое Российской Федерацией место в мировом экономическом сообществе рыночных стран свидетельствует о необходимости более действенного государственного регулирования не только доходов работников, но и всей экономической реформы. Необходима программа проведения социально-экономических преобразований в области регулирования заработной платы и совершенствования управления персоналом как на государственном, так и на отраслевом, региональном и корпоративном уровнях. Следует также расширить зарождающуюся в Российской Федерации практику регулирования социальных отношений на основе заключения трудовых договоров или соглашений между профсоюзами, предпринимателями и государством на всех уровнях управления и хозяйствования. Основными объектами коллективно-договорного регулирования заработной платы, как подтверждает зарубежный опыт, являются следующие:

- на общенациональном или федеральном уровне - минимум оплаты труда или заработной платы как в масштабах страны, так и по отраслям экономики, общий порядок индексации заработной платы, содержание и механизм взаимодействия основных составляющих единой государственной тарифной системы и т.д.;

- на отраслевом уровне - минимальные тарифные ставки по основным профессионально-квалификационным группам персонала, формы и системы оплаты труда, надбавки и доплаты, размеры социальных выплат и льгот и т.д.;

- на внутрифирменном или корпоративном уровне - тарифные ставки и оклады по отдельным разрядам и должностям работников, порядок премирования персонала, механизм выплаты надбавок и льгот, система трудовых нормативов и норм и др.

Как уже отмечалось создание в Российской Федерации системы справедливого регулирования заработной платы и личных доходов персонала предполагает повышение государственной роли в развитии социальных партнерских отношений между всем персоналом организации и, в первую очередь, между предпринимателями и работниками фирм, это должно способствовать росту доходов и повышению качества работы и уровня жизни всего персонала, а не только высших руководителей.

Контрольные вопросы к главе 11

1. Какую роль играют доходы в трудовой и производственной деятельности персонала? Что они собой представляют?

2. Что является основным источником доходов персонала в условиях рыночной экономики? Чем он отличается у наемного работника и работодателя?

3. Какова структура основных доходов работников в Российской Федерации? Чем она отличается от зарубежных предпринимателей?

4. Как повысить стимулирующую роль заработной платы на отечественных предприятиях? Как увязать оплату и результаты труда руководителей и исполнителей?

5. Какова цена рабочей силы на отечественных и зарубежных предприятиях? Чем можно обосновать ее различие?

6. Какие существуют отраслевые отличия в уровне оплаты труда? Чем объясняется их существование?

7. Какие формы и системы оплаты труда применяются на предприятиях? От чего зависит их выбор?

8. На чем основана сдельная форма оплаты труда? Какие системы сдельной оплаты труда существуют?

9. В чем заключается отличие повременной формы оплаты труда от сдельной? В чем ее сущность?

10. Какая система оплаты труда персонала применяется на Волжском автомобильном заводе? Какие виды выплат она включает?

11. Какие виды премий применяются на предприятиях? Как их увязать с результатами труда?

12. Какие предложения по совершенствованию оплаты труда необходимо применять на отечественных предприятиях? Как можно повысить минимум оплаты труда до прожиточного уровня?

13. Что представляет собой бестарифная оплата труда? Как определяется величина заработной платы?

14. Что понимается под гарантиями работникам? Как они регулируются?

15. Что такое компенсации работникам? В каких целях они устанавливаются?

16. Какие гарантии существуют при направлении работника в служебную командировку? Что считается командировкой?

17. Какие гарантии предоставляются при совмещении работы с обучением? Как они соблюдаются?

18. Что такое выходное пособие? В каких случаях оно выплачивается?

19. Какой механизм регулирования оплаты труда действует в условиях рынка? Какую роль должно выполнять государство?

20. Как в Российской Федерации создать справедливую систему оплаты труда? Каким образом должна измениться роль работодателей?

Послесловие

В учебнике с теоретических и практических позиций раскрыты важнейшие проблемы как рыночной экономики в целом, так и управления персоналом в отдельности, характеризующие механизм организационного и экономического взаимодействия труда и занятости, трудовой потенциал человека, научные основы организации труда, результаты труда персонала, мотивации и стимулирования труда, оценки занятости и продуктивности персонала на предприятии и др. Представленные классификация основных видов и форм занятости персонала на производстве и система показателей для оценки уровня продуктивности, интенсивности и конкурентоспособности труда, а также занятости персонала на промышленных предприятиях.

Проблема полного использования имеющихся на производстве ограниченных ресурсов является ключевой в рыночной экономике. Научное и практическое решение данной проблемы требует комплексного подхода, предусматривающего не только оценку уровня использования каждого вида ресурса, но и соответствующее стимулирование работников различных категорий. Иначе говоря, на всех отечественных предприятиях должны действовать рыночные механизмы и нормативы эффективной занятости и стимулирования персонала, обеспечивающие высокое качество труда и уровня жизни. В социальной экономике, как утверждает Г.Э. Слезингер, истинной целью экономического роста, а следовательно и реформ, может быть только последовательное улучшение жизни людей на основе сохранения, развития и эффективного использования демографических, трудовых, природных, научно-технологических, материальных и финансовых ресурсов [111].

Как известно, на предприятиях основным критерием оптимальности использования трудового потенциала и производственной мощности на рабочих местах являются максимальная продуктивность труда, минимальные издержки на единицу продукции или норма-час работы. Из сказанного следует необходимость совершенствования управления персоналом и производством на основе разграничения понятий занятости работника и рабочего места, а значит, и наличия соответствующих показателей и методов их оценки.

В данном учебнике получили свое отражение как передовой опыт ОАО "АвтоВАЗ", так и проведенные новые научные исследования, в частности разработанная М.И. Бухалковым и О.А. Бабординой (СамГТУ) с участием И.А. Бабушкина и В.Я. Толкачева (АвтоВАЗ) система показателей для оценки полной, эффективной, активной и других видов занятости персонала, основанная на использовании таких общеэкономических категорий и факторов, как рабочее время, продуктивность труда, валовая выработка продукции, цена рабочей силы и др. Применение данных показателей менеджерами по персоналу будет способствовать повышению уровня фактической занятости, свидетельствующего о высоком качестве управления персоналом на предприятии и сбалансированном состоянии внутреннего рынка труда.

Список литературы

1. Абалкин Л.И. Перестройка: пути и проблемы. - М.: Экономика, 1988. - 190 с.

2. Агабекян Р.Л., Авагян Г.Л. Современные теории занятости. Учеб. пособие. - М.: ЮНИТИ-Дана, 2001. - 190 с.
3. Адамчук В.В. и др. Экономика и социология труда. Учебник. - М.: ЮНИТИ, 1999. - 408 с.
4. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации / Пер. с англ. - М.: Сирин, 2002. - 256 с.
5. Бабордина О.А. Экономические методы оценки интенсивности труда рабочих // Материалы республиканской научно-практической конференции. - Самара: СамГТУ, 1995. с. 85-88.
6. Бабордина О.А. О показателях полной и эффективной занятости персонала // Материалы республиканской научно-практической конференции. - Самара: СамГТУ, 1997. с. 94-95.
7. Бабордина О.А., Бухалков М.И. О критерии и показателях эффективной занятости персонала. // Материалы республиканской научно-практической конференции. - Самара: СамГТУ, 1999. с.104-106.
8. Базовая система микроэлементных нормативов времени (БСМ-1). Методические и нормативные материалы / Под ред. Р.П. Миусковой, - М.: Экономика, 1989. - 124 с.
9. Баранов А.А. Интенсивное социалистическое производство. - М.: Мысль, 1978. - 350 с.
10. Бахтина Т.С., Бондаренко О.В., Бухалков М.И. и др. Экономика и социология труда. Учебное пособие. - Ростов-на-Дону: Феникс, 1999. - 512 с.
11. Бачурин А.В. Интенсификация и эффективность. - М.: Экономика, 1985. - 264 с.
12. Белкин В.Н. Повышение экономической и социальной эффективности труда (методологический аспект). - М.: Экономика, 1980. - 216 с.
13. Бизюкова И.В. Кадры. Подбор и оценка. - М.: Московский рабочий, 1984. - 160 с.
14. Бухалков М.И. Совершенствование организации и нормирования труда в современном производстве. Учебное пособие. - Самара: СамГТУ, 1997. - 96 с.
15. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. Учебник. - М.: Инфра-М, 2000. - 400 с.
16. Бухалков М.И., Бабордина О.А. Экономические основы повышения занятости персонала на предприятиях // Материалы республиканской научно-практической конференции. - Самара: СамГТУ, 1997. с. 76-78.

17. Бухалков М.И., Бабордина О.А., Гаранина М.П. О совершенствовании механизма рыночных трудовых отношений // Материалы республиканской научно-практической конференции. - Самара: СамГТУ, 1999. с. 112-117.

18. Бухалков М.И., Бабордина О.А. Эффективная занятость персонала как фактор роста продуктивности труда // Человек и труд, 2001, N 10. с. 51-53.

19. Бухалков М.И., Бабордина О.А. Организационные основы управления производительностью труда на предприятиях // Межвузовский сборник научных трудов. - Воронеж: ВГТУ, 1996. с.16-20.

20. Бухалков М.И., Кузьмина Н.М. Оценка трудового потенциала как основа его эффективного использования // Человек и труд, 2003, N 2. с. 29-30.

21. Бычин В.Б., Малинин С.Д. Нормирование труда. Учебник. / Под ред. Ю.Г. Одегова, - М.: Экзамен, 2002. - 320 с.

22. Вайсбурд В.А. Организация оплаты труда в странах с развитой рыночной экономикой. Учебное пособие. - Самара: СГЭА, 1996. - 96 с.

23. Валентей Я.И., Кваша А.Я. Основы демографии. - М.: Мысль, 1989. - 286 с.

24. Ведерникова Н., Гендлер Г. Информационная асимметрия на российском рынке труда // Человек и труд, 2001, N 2, с. 57-59.

25. Вейнберг А.М. Улучшение условий труда на промышленных предприятиях. - М.: Экономика, 1973. - 136 с.

26. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. - М.: Высшая школа, 1994. - 224 с.

27. Владимиров К., Петренко Н. Нетрадиционные формы занятости // Социалистический труд, 1989, N11, с.64-68.

28. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер / Пер. с англ. - М.: Дело, 1991. - 320 с.

29. Гастев А.К. Как надо работать. - М.: Экономика, 1972. - 478 с.

30. Гастев А.К. Трудовые установки. - М.: Экономика, 1973. - 344 с.

31. Генкин Б.М. Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях. Учебник. - М.: Норма, 2003. - 400 с.

32. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. Учебник. - М.: Норма - Инфра-М, 1998. - 348 с.

33. Генкин Б.М. Эффективность труда и качество жизни. Учебное пособие. - СПб.: СПбГИЭА, 1997. - 112 с.
34. Горелов Н.А. Экономика трудовых ресурсов. Учебное пособие. - М.: Высшая школа, 1989. - 208 с.
35. Грегоржевский А. Важный фактор роста эффективности производства // Социалистический труд, 1982, N 8, с.117-119.
36. Грейсон Д.К., О'Делл К.Д. Американский менеджмент на пороге XXI века / Пер. с англ. - М.: Экономика, 1991. - 319 с.
37. Десслер Г. Управление персоналом. Учебное пособие. / Пер. с англ. - М.: Бинум, 1997. - 432 с.
38. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. - М.: Гранд, 1998. - 288 с.
39. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ, 1997. - 607 с.
40. Епончинцев Ю. Определение численности подменных рабочих в поточном производстве // Социалистический труд, 1979, N 6. с. 71-75.
41. Закон "О занятости населения в Российской Федерации" // Человек и труд, 1996, N 6. с. 4-15.
42. Заславский И.Е. Занятость и перераспределение трудовых ресурсов в условиях интенсификации экономики (Обзор экономической литературы) / Социалистический труд, 1987, N 6. с. 114-120.
43. Заславский И.Е. Рынок труда и политика занятости // Социалистический труд, 1990, N 10. с. 33-41.
44. Захарова Н. Полная и эффективная занятость в условиях интенсификации производства (Обзор дискуссии ученых стран-членов СЭВ) // Социалистический труд, 1987, N 3. с. 116-121.
45. Зубов В.М. Как измеряется производительность труда в США. - М.: Финансы и статистика, 1990. - 144 с.
46. Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом. - М.: Дело, 1993. - 304 с.
47. Ильин И., Кузнецов Г. Производительность труда: вверх по лестнице, идущей вниз // Человек и труд, 2002, N 5. с. 73-77.

48. Интегральная оценка работоспособности при умственном и физическом труде. Методические рекомендации / Под ред. Е.А. Деревянко. - М.: Экономика, 1976. - 76 с.

49. Иоффе В.М. Новый метод нормирования ручных приемов и работ // Предприятие, 1930, N 11-12. с. 21-26.

50. Квалификационный справочник должностей служащих. - М.: Инфра-М, 2001. - 336 с.

51. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. Учебник. - М.: Инфра-М, 1997. - 512 с.

52. Кириллова Н. Возможности и условия более широкого применения режимов неполного рабочего времени // Социалистический труд, 1978, N 4. с. 111-118.

53. Книга делового человека. Справочник. / Под ред. Г.А. Краюхина и Э.С. Минаева, - М.: Высшая школа, 1993. - 350 с.

54. Количественная оценка тяжести труда. Межотраслевые методические рекомендации / Под ред. В.Г. Макушина. - М.: Экономика, 1988. - 120 с.

55. Коллективный договор открытого акционерного общества "АвтоВАЗ" на 2003 год. - Тольятти: АвтоВАЗ, 2003. - 72 с.

56. Костаков В., Попов А. Интенсификация использования трудового потенциала // Социалистический труд, 1982, N 7. с. 61-69.

57. Костин Л.А., Костин С.Л. Кардинальное повышение производительности труда. - М.: Профиздат, 1986. - 272 с.

58. Кузьмина Н.М. Кадровая политика корпорации. Монография. - М.: Экономика и финансы, 2002. - 168 с.

59. Кулагин Г.А. Директорские будни. - М.: Политиздат, 1984. - 224 с.

60. Курс для высшего управленческого персонала. Сокр. пер. с англ. / Под ред. В.И. Терещенко. - М.: Экономика, 1970. - 808 с.

61. Лукьянов В. Влияние автоматизации производства на профессионально квалификационную структуру и занятость рабочих // Социалистический труд, 1982, N 9. с. 102-108.

62. Макконелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. Т.1 / Пер. с англ. - М.: Республика, 1992. - 399 с.

63. Макушин В.Г. Совершенствование условий труда. Социально-экономические проблемы. - М.: Экономика, 1981. - 216 с.

64. Маршалл А. Принципы экономической науки. Т.1 / Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1993. - 416 с.

65. Межотраслевые методические рекомендации по определению критериев интенсивности труда при выполнении ручных работ / Под ред. В.Г. Макушина. - М.: Экономика, 1989. - 96 с.

66. Мескон М.Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. - 702 с.

67. Мерсер Д. ИБМ: управление в самой процветающей корпорации мира / Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1991. - 456 с.

68. Методические основы нормирования труда рабочих в народном хозяйстве. - М.: Экономика, 1987. - 225 с.

69. Минервин И.Г. Проблемы управленческих кадров в промышленности США. - М.: Наука, 1974. - 172 с.

70. Мошенский М. Теория "качества трудовой жизни" и ее роль в экономике и социологии современного капитализма // Социалистический труд, 1981, N 9. с.105-114.

71. Мухина И. Взаимосвязь экономики и демографии // Человек и труд, 2001, N 3. с. 52-53.

72. Научная организация труда в управлении производственным коллективом / Под ред. Г.Э. Слезингера. - М.: Экономика, 1991. - 286 с.

73. Население и трудовые ресурсы. Справочник / Под ред. А.Г. Новицкого. - М.: Мысль, 1990. - 398 с.

74. Нормирование труда. Учебник / Под ред. Б.М. Генкина. - М.: Экономика, 1985. - 272 с.

75. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. Учебник. - М.: Финстатинформ, 1997. - 878 с.

76. Омаров А.М. Руководитель: Размышления о стиле управления, - М.: Политиздат, 1984. -255 с.

77. Оплата труда и ее законодательное регулирование / Человек и труд, 2001, N 6. с. 46-53.

78. Определение нормативов времени на отдых и личные надобности. Межотраслевые методические рекомендации / Под ред. Е.А. Деревянко. - М.: НИИтруда, 1982. - 36 с.

79. Организация и нормирование труда. Учебное пособие / Под ред. В.В. Адамчука, - М.: Финстатинформ, 1999. - 302 с.

80. Организация производства, труда и управления на машиностроительных предприятиях. Учебное пособие / Под ред. А.С. Писарева. - Самара: СГУ, 1995. - 368 с.

81. Основные итоги социально-экономического развития Самарской области за 1991-2000 годы и предложения по развитию области на перспективу / Под ред. Г.Р. Хасаева. - Самара: Администрация области, 2001. - 212 с.

82. Основы управления персоналом. Учебник / Под ред. Б.М. Генкина. - М.: Высшая школа, 1996. - 383 с.

83. Оценка работников управления / Под ред. Г.Х. Попова. - М.: Московский рабочий, 1976. - 352 с.

84. Панков В. Проблемы занятости в мире // Социалистический труд, 1984, N 10. с. 103-106.

85. Парамонов Ф.И. Рационализация аппарата управления предприятиями. - М.: Экономика, 1989. - 238 с.

86. Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона / Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1991. - 448 с.

87. Пашуто В.В. Организация и нормирование труда на предприятии. Учебное пособие. - Мн.: Новое знание, 2001. - 304 с.

88. Петроченко П.Ф. Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию организации труда // Социалистический труд, 1972, N 6. с. 153-155.

89. Петроченко П.Ф. Экономика труда в промышленности. Учебное пособие. - М.: Экономика, 1978. - 264 с.

90. Положение о Департаменте федеральной службы занятости населения по субъекту Российской Федерации // Человек и труд, 2001, N 2. с. 52-56.

91. Практическое руководство по работе линейных руководителей АО АвтоВАЗ / Составитель Калигин Н.А. - Тольятти: АвтоВАЗ, 1997. - 250 с.

92. Прогнозирование и планирование экономики. Учебное пособие / Под ред. В.И. Борисевича. - Мн.: Экоперспектива, 2000. - 432 с.

93. Прокопов Ф. Демократизация занятости населения: в ожидании реформ // Социалистический труд, 1990, N 2. с. 39-45.

94. Пруденский Г.А. Проблемы рабочего и вне рабочего времени. - М.: Наука, 1972. - 386 с.

95. Развитие рыночного механизма управления персоналом на предприятии региона // Материалы республиканской научно-практической конференции / Под ред. М.И. Бухалкова. - Самара: СамГТУ, 1995. - 104 с.

96. Реформирование предприятий (организаций). Методические рекомендации. - М.: Ось-89, 1998. - 96 с.

97. Рофе А.И. Экономика и социология труда. Учебное пособие. - М.: МИК, 1996. - 128 с.

98. Рудерман В. Установление норм на поточных линиях в период их освоения // Социалистический труд, 1975, N 1. с. 103-107.

99. Садков В. Место показателя производительности труда в системе оценок эффективности производства // Социалистический труд, 1986, N 2. с. 100-103.

100. Самуолис Г. О развитии гибких форм труда // Социалистический труд, 1986, N 11. с. 97-100.

101. Самыгин С.Н., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. - Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. - 480 с.

102. Саноян Г.Г. Создание условий оптимальной работоспособности на производстве (психофизиологический аспект) - М.: Экономика, 1978. - 168 с.

103. Сборник нормативных материалов по нормированию труда при проектировании и изготовлении автомобильной продукции в АО "АвтоВАЗ" / Под ред. В.Я. Толкачева. - Тольятти: АвтоВАЗ, 1999. - 248 с.

104. Сборник положений по оплате труда работников Волжского автомобильного завода / Под ред. В.Б. Христенко. - Тольятти: АвтоВАЗ, 2000. - 128 с.

105. Сборник положений по оплате труда рабочих и премированию работников АО "АвтоВАЗ" / Под ред. А.И. Ясинского. - Тольятти: ВА3, 1987. - 164 с.

106. Семенов А. Рынок труда и стоимость рабочей силы // Социалистический труд, 1990, N 6. с. 44-50.

107. Семенов А., Кузнецов С. Модели прогнозирования спроса на рабочую силу // Человек и труд, 2001, N 11. с. 35-38.

108. Семенов С., Каляев Н. Занятость сегодня и завтра // Социалистический труд, 1989, N 6. с. 48-60.

109. Сербиновский Б.Ю., Бухалков М.И. и др. Управление персоналом. Учебное пособие. - М.: Приор, 1999. - 432 с.

110. Система управления трудом в развитом социалистическом обществе / Под ред. Б.М. Сухаревского. - М.: Экономика, 1983. - 584 с.
111. Слезингер Г.Э. Социальная экономика. Учебник. - М.: Дело и Сервис, 2001. - 368 с.
112. Советский энциклопедический словарь / Под ред. А.М. Прохоров. - М.: Советская энциклопедия, 1989. - 1632 с.
113. Сопцов В. Активной политике доходов альтернативы нет // Человек и труд, 2001, N 6. с. 16-19.
114. Соловьев А.А. Вопросы занятости и трудоустройства. - М.: Приор, 2000. - 96 с.
115. Справочник директора предприятия / Под ред. М.Г. Лапусты. - М.: Инфра-М, 2001. - 750 с.
116. Степанов Б. Труд в мире: занятость и доходы // Социалистический труд, 1988, N 9. с. 109-112.
117. Стивенсон В.Д. Управление производством. / Пер. с англ. - М.: Бинوم, 1999. - 928 с.
118. Тарасов В.К. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. - Л.: Машиностроение, 1989. - 368 с.
119. Труд и занятость: проблемы, решения // Тезисы докладов научно-практической конференции. - Ростов-на-Дону: РГЭА, 1995. - 96 с.
120. Трудовой кодекс Российской Федерации. Официальный текст. - М.: Норма-Инфра-М, 2002. - 208 с.
121. Туровец О.Г., Бухалков М.И. и др. Организация производства и управление предприятием. Учебник. - М.: Инфра-М, 2002. - 528 с.
122. Управление организацией. Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева. - М.: Инфра-М, 1998. - 670 с.
123. Управление - это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. - М.: Республика, 1992. - 351 с.
124. Федеральный закон "О государственном регулировании оплаты труда и предпринимательского дохода" // Человек и труд, 2001, N 6. с. 41-45.
125. Хасаев Г.Р. Трудовые ресурсы Куйбышевской области: формирование, использование, планирование. - Куйбышев: Книгоиздательство, 1988. - 176 с.

126. Черкасов Г.Н. Теория и практика научной организации труда в промышленности. - Лениздат, 1973. - 320 с.

127. Чернейко Д. Рынку труда необходим действенный регулирующий механизм // Человек и труд, 2001, N 6. с. 20-22.

128. Шадрин В., Харламов А. Реформа службы занятости: первые результаты, первые трудности // Человек и труд, 2001, N 2. с. 49-51.

129. Шапиро И. Нормирование труда при многостаночном обслуживании в машиностроении // Социалистический труд, 1972, N 6. с. 111-120.

130. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. - М.: Интел-синтез, 1997. - 336 с.

131. Щукин В. "Проблемное поле" или почему не совпадают мотивационные представления руководителей и персонала // Человек и труд, 2001, N 6. с. 76-79.

132. Эклунд К. Рынок труда и безработица // Социалистический труд, 1990, N 11. с. 110-116.

133. Экономика и управление Волжским автозаводом / Под ред. П.М. Кацурь. - Куйбышев: Книгоиздательство, 1975. - 160 с.

134. Яковец Ю. Трудовой потенциал общества: тенденции и перспективы // Социалистический труд, 1988, N 8. с. 43-50.

135. Ясинский А.И., Смирное В.М. и др. Ускорение социально-экономического развития объединения: Опыт АвтоВАЗа. - М.: Машиностроение, 1988. - 264 с.