

Министерство образования Российской Федерации
Владимирский государственный университет

Д.В. БАРЫШНИКОВ
М.А. ДЕВЯТКИНА
Н.В. РОДИОНОВА

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Учебное пособие

Владимир 2002

ББК 65.9(2)29
Б26

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой
«Экономическая теория» Владимирского государственного педагогического
университета *Г.В. Гутман*

Кандидат экономических наук, доцент Владимирского заочного
финансово-экономического института
Л.Л. Святыева

Печатается по решению редакционно-издательского совета
государственного университета

Владимирского

Барышников Д.В., Девяткина М.А., Родионова Н.В.
Б26 Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Владим. гос. ун-т.
Владимир, 2002. с.
ISBN 5-89368-296-3

Представлен комплексный системный подход к решению проблем управления персоналом предприятия, основанный на рассмотрении людей в процессе их трудовой деятельности с трех точек зрения: как работников, обеспечивающих реализацию экономических целей предприятия, как развивающихся личностей и сотрудников, принадлежащих к единой организационной системе. В работе обобщены, систематизированы и конкретизированы существующие мнения авторитетных ученых по проблемам кадрового управления и переосмыслены прежние методические приемы их решения. Цель пособия - сформировать у студентов современные профессиональные теоретические знания и выработать практические навыки применения прогрессивных технологий в области управления персоналом предприятия.

Предназначено для студентов экономических вузов и факультетов всех форм обучения, а также аспирантов и преподавателей. Будет полезно менеджерам и специалистам в области кадрового управления.

Табл. 20. Ил.18. Библиогр.: 32 назв.

ББК 65.9(2)29

ISBN 5-89368-296-3

© Владимирский государственный
университет, 2002

Оглавление

Введение.....	5
Глава 1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК ОДИН ИЗ МЕХАНИЗМОВ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	8
1.1. Эволюция концептуальных подходов в управлении персоналом.....	9
1.2. Управление персоналом в системе современного менеджмента.....	16
Глава 2. СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	20
2.1. Концепция управления персоналом предприятия.....	22
2.2. Стратегии управления персоналом на предприятии.....	29
Глава 3. КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	38
3.1. Виды систем управления персоналом предприятия.....	39
3.2. Современный системный подход к управлению персоналом.....	40
3.3. Принципы функционирования системы управления персоналом.....	45
3.4. Организационная система управления персоналом предприятия.....	50

3.5. Экономическая система управления персоналом предприятия.....	64
3.6. Социальная система управления персоналом предприятия.....	77
3.7. Обеспечивающая система управления персоналом.....	91
Глава 4. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	103
4.1. Задачи управления персоналом на современном этапе.....	104
4.2. Методика и методы определения дополнительной потребности в работниках.....	105
4.3. Методика маркетинг-персонала.....	113
4.4. Методические указания к проектированию трудовых процессов.....	116
4.5. Методика социально-экономического анализа использования персонала предприятия.....	121
4.6. Методика функционально-стоимостного анализа деятельности подразделений аппарата управления.....	140
4.7. Методика оценки внутренних резервов от снижения затрат на использование рабочей силы.....	141
Глава 5. СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	145
5.1 Виды социальных технологий	146
5.2 Функциональное моделирование	147
Глава 6. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	153
6.1. Подходы к оценке эффективности комплексной системы управления персоналом.....	153

6.2. Методология анализа эффективности системы управления персоналом.....	158
6.3. Методы оценки эффективности, применяемые в системе управления персоналом.....	162
Рабочая программа.....	165
Тематический план курса.....	168
Практические занятия.....	170
Курсовая работа.....	172
Задания.....	180
Предметный указатель.....	204
Библиографический список.....	207

**Никакое дело нельзя хорошо сделать,
если неизвестно, чего хотят достигнуть**
А. Макаренко

Введение

Текущий период развития всех стран мира, включая Россию, знаменуется как переходный от индустриальной эпохи к постиндустриальной, когда взамен ограниченной концепции экономического роста предлагаются новые организационный, социальный, психологический и иные аспекты экономики, в которых человек рассматривается во всей совокупности его качественных характеристик.

Изменения, происходящие в социально-экономических отношениях, способствуют зарождению такого нового направления в экономической и социальной науках, как экономика и социология жизни, образовавшегося на стыке экономики, социологии, философии и социальной психологии. Оно

предусматривает изучение жизненных процессов людей с экономической, социальной, организационной, психологической и иных точек зрения. Поэтому все больше возрастает актуальность такого показателя качества жизни, как индекс развития человеческого потенциала, величина которого зависит от продолжительности жизни, уровня образования людей и реального среднедушевого валового внутреннего продукта.

Как известно, основная часть жизни человека протекает в организованной трудовой деятельности. В такой ситуации управление персоналом предприятия становится особо значимым, поскольку оно оказывает непосредственное влияние на процессы формирования и развития личностного потенциала сотрудников, обеспечивает его реализацию, разрешает целый спектр проблем адаптации индивидов к внешним условиям. От того насколько грамотно осуществляется управление персоналом, зависит и успешность работы предприятия, в чем видится новый резерв экономического роста. Поэтому над существовавшим ранее экономическим подходом к разрешению кадровых проблем предприятия ныне доминируют социальный и организационный. В результате возникла необходимость переосмысления содержания некоторых исходных положений и существующей практики кадрового управления.

В настоящем учебном пособии авторами предпринята попытка обобщить, систематизировать и конкретизировать существующие мнения авторитетных ученых по проблемам управления персоналом и переосмыслить прежние методические приемы их решения. Основанием для разработки пособия послужили действующие законодательные документы и нормативные акты по вопросам управления персоналом, а также труды таких видных экономистов в этой области, как В.В. Адамчука, Б.Н. Генкина, В.А. Дятлова, П.В. Журавлева, А.Л. Кибанова, И.А. Никитиной, Ю.Г. Одегова, В.А. Спивака, В.В. Травина, Э.А. Уткина, Р.А. Яковлева и других.

Предлагаемый в настоящей работе системный подход к решению проблем в ходе управления персоналом на современных отечественных предприятиях основан на том, что люди в процессе их трудовой деятельности

рассматриваются с экономической, организационной и социальной точек зрения. Выстраивается комплексная система управления персоналом, объединяющая организационную, экономическую и социальную системы, каждая из которых содержит обеспечивающую, целевую, функциональную и адаптирующую подсистемы. Данный подход имеет значительные преимущества перед существующими, поскольку позволяет видеть любую кадровую проблему в нескольких измерениях и выработать комплексный подход к ее решению, что важно для современных менеджеров по управлению персоналом.

Поэтому цель учебного пособия - сформировать у студентов соответствующие профессиональные теоретические знания и выработать практические навыки. Для этого необходимо решить следующие задачи:

- уяснить сущность категорий и основных приемов, используемых в управлении персоналом на современных предприятиях;
- сформировать системное представление осуществления функций управления персоналом;
- ознакомить студентов с известными прогрессивными методами и приемами работы с персоналом предприятия, отработать на практических занятиях основные из них;
- выработать умения разрабатывать основные внутрифирменные документы по управлению персоналом;
- ориентировать будущих специалистов на экономное использование трудового потенциала предприятия, выявление внутрипроизводственных резервов повышения продуктивности труда.

Глава 1

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК ОДИН ИЗ МЕХАНИЗМОВ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Понятия: персонал предприятия, качественные характеристики персонала, управление персоналом предприятия, менеджмент, человеческий капитал, объект управления персоналом, работники, индивидуумы,

сотрудники, современная концепция распределения функциональных сфер на предприятиях.

Персонал предприятия – это личный состав предприятия, работающий по найму, обладающий качественными характеристиками и имеющий трудовые отношения с работодателем [9, с. 243].

Управление персоналом предприятия – целенаправленная деятельность руководящего состава предприятия, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления [9, с. 398].

Объект управления персоналом – работники предприятия, на которых направлено воздействие функций управления персоналом, т.е. все работники предприятия, включая носителей функций управления [9, с. 209].

Человеческий капитал – совокупность способностей, знаний, навыков и мотиваций, применение которой способствует росту национального богатства страны [21, с. 22].

Суждения

Признаки персонала: наличие трудовых взаимоотношений с работодателем, оформленных трудовым договором (контрактом); обладание качественными характеристиками (профессиональными способностями), которые определяются уровнем образования, объемом полученных знаний, профессиональными навыками, опытом работы в определенной сфере профессиональной деятельности и т.п.; мотивацией, проявляемой в сфере профессиональных и личных интересов, в стремлениях к власти, к карьерному росту и т.п.; интеллектуальными способностями, выражающимися в умении воспринимать определенный уровень физических, психических или интеллектуальных нагрузок, концентрировать внимание, в объеме памяти и др.; личностными свойствами, необходимыми для выполнения какой-либо работы.

Качественные характеристики определяют структуру персонала предприятия по категориям - руководители, специалисты, служащие, рабочие; все категории персонала структурируются по профессиям, специальностям, квалификационным признакам.

Менеджмент имеет свой экономический механизм, который состоит из трех блоков - внутрифирменного управления, управления производством и управления персоналом.

1.1. Эволюция концептуальных подходов в управлении персоналом

Управление (менеджмент) – действия по координации деятельности людей – насчитывает многовековую историю, начиная с 5000 г. до н. э., когда шумеры изобрели клинопись, открыв тем самым возможность регистрации событий.

Проследивая эволюцию развития теории и практики менеджмента, выделяют три основных научных направления (табл. 1.1):

- **товарное**, господствовавшее с конца XIX в. до начала XX в. и характеризующееся направленностью управления на производственные проблемы, связанные с мощностью производства, способами организации труда, количеством выпускаемой продукции;
- **сбытовое**, (30 - 50-е гг. XX в.) нацеленное на увеличение объемов продаж;
- **маркетинговое**, (50 - 60-е гг. XX в.) ориентированное на потребителя и заинтересованное не только в объеме продаж, но и в прибыли, и в отдаче капитала.

Таблица 1.1

Классификация
научных направлений в менеджменте

<i>Критерий классификации</i>	<i>Научное направление, школа, концепция</i>
<i>Конечные цели деятельности предприятия</i>	<i>Товарная концепция</i> Сбытовая концепция Маркетинговая концепция
<i>Способы достижения целей</i>	Школа научного управления Классическая (административная) школа Школа человеческих отношений <i>Математическая школа управления</i>
<i>Функционирование и развитие систем управления персоналом</i>	<i>Традиционная</i> Рационалистическая Гуманистическая
<i>Формирование, сохранение и развитие личностного потенциала работника как главного элемента системы управления персоналом</i>	<i>Концепция человеческого капитала</i>

Все научные направления преследуют конечные цели деятельности предприятия. Способы же их достижения рассматривались многочисленными школами управления персоналом, которые ознаменовали возникновение следующего этапа эволюции менеджмента. Среди них наиболее значимыми являются школа научного управления, классическая (административная) школа, школа человеческих отношений, математическая школа управления. Рассмотрим содержание учений каждой из них.

Школа научного управления. Ее основатель — Фредерик Уинслоу Тейлор (1856 - 1915 гг.), исследования и разработки которого позволили создать концепцию управления персоналом, основанную на следующих принципах:

- индивидуальной ответственности работника за выполнение служебных обязанностей и заданий;
- разделении сфер деятельности;
- приоритете индивидуальных форм организации и стимулирования труда;
- применении рациональных приемов и методов труда по критерию минимума времени на их выполнение;
- нормировании труда;
- преобладании экономического стимулирования над всеми другими его видами;
- авторитарном стиле руководства.

Огромный вклад в развитие основных направлений *школы административного менеджмента* внес Анри Файоль (1841 — 1925 гг.), разработавший пятнадцать принципов, применимых, по его мнению, к любой административной деятельности. Среди них: разделение труда, власть (полномочия) и ответственность, дисциплина, единство распорядительства, или единоначалие, единство руководства, подчинение частных, личных интересов общим, вознаграждение, централизация, иерархия, скалярная цепь, порядок, справедливость, стабильный состав персонала, инициатива, единение персонала и корпоративный дух.

Анри Файоль разработал основы функционального управления, выделив в комплексе работ по руководству промышленной компанией следующие виды деятельности:

- административную деятельность управленческого аппарата, включающую планирование, организацию, руководство и координацию;
- коммерческую, предполагающую покупку, продажу и обмен;
- технико-производственную по производству, отделке, опробованию и контролю;
- финансовую по осуществлению финансового контроля;
- по охране труда и технике безопасности;
- по учету положения дел на производстве.

Он же разработал процессную концепцию управления, выдвинув шесть управленческих функций: предсказание, планирование, организацию, распределение, координацию и контроль.

Основоположник *школы человеческих отношений* - Элтон Мейо (1880 - 1949 гг.) считал, что предприятие обладает единой социальной структурой и задача менеджмента состоит в том, чтобы формальные зависимости между членами предприятия дополнять неформальными. На основе результатов хоуторнских экспериментов, проведенных в 1924 - 1936 гг. в рабочих группах на Хоуторнском заводе предприятия «Вестерн Электрик К» (Чикаго), Э. Мейо пришел к следующим выводам:

- выработка одного рабочего определяется скорее групповыми нормами, чем его физическими возможностями;
- значение неформальных лидеров для достижения целей группы, установления и поддержания групповых норм весьма высоко.

В рамках школы человеческих отношений был сформулирован целый ряд теорий таких, как теории «Х» и «У» Д. Мак-Грегора, теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория мотивационной гигиены Ф. Герцберга и многие другие.

Математическая школа управления предполагает использование математических инструментов в некоторых областях менеджмента, т.е. применяет количественные методы при решении управленческих задач. Отличительной особенностью учений этой школы является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Формирование и развитие этой школы связано с именами Р. Акоффа, С. Бира, Д. Форрестера и др.

Рассматривая эволюцию концептуальных подходов в управлении персоналом предприятия, можно выделить три научные концепции (табл. 1.2) [10, с. 20 – 23].

Таблица 1.2

**Эволюция концептуальных подходов
в управлении персоналом предприятия**

Аспект	Содержание концепции		
	<i>традиционной</i>	рационалиستي-ческой	гуманистической
Особенности организации производства	Единый тип производства	Массовый крупносерийный тип производства	Мелкосерийный тип производства
	Предметная специализация	Технологическая специализация	Предметная специализация
	Использование ручного труда	Механическое узкоспециализированное оборудование	Универсальное автоматизированное компьютеризированное оборудование
	Непрерывный производственный процесс	Непрерывный производственный процесс	Прерывный производственный процесс
Особенности организации труда	Разнообразный состав трудовых операций	Однообразный состав операций	Разнообразный состав операций
	Отсутствие жесткой специализации	Однообразные методы выполнения работы	Отсутствие жесткой специализации рабочих мест

Окончание табл. 1.2.

Аспект	Содержание концепции		
	традиционной	рационалистической	гуманистической
	Трудовые навыки приобретаются в процессе практики Индивидуализм в труде	Упрощение трудовых операций Максимальная специализация рабочих мест	Обогащение трудовых операций Развитие взаимозаменяемости, коллективизма
Особенности организации управления	Авторитарный стиль руководства Экономические методы управления Исполнители не участвуют в управлении; противопоставление руководителей и исполнителей	Авторитарный стиль руководства Экономические, организационно-правовые методы управления Исполнители не участвуют в управлении	Демократический стиль руководства Преобладание морально-психологических методов управления Исполнители привлекаются к управлению
Особенности духовно-нравственного аспекта	Процесс организации работы в жизни носил целостный неразрывный характер Человек — исполнитель работы	Человеку отводится роль механизма Работа человека противопоставляется его жизни	Процесс организации работы в жизни человека носит целостный характер Человек — личность, требующая развития и самореализации

Экономический подход к человеческому поведению в системе управления персоналом лежит в основе *теории человеческого капитала*, которая стала одним из центральных разделов современной экономики труда. Несмотря на то, что принципиальные идеи этой теории высказывались еще в XVII - XVIII вв. [11], она стала бурно развиваться только со второй половины XIX в. Основоположниками теории явились два экономиста «чикагской школы», получившие мировое признание: Теодор В. Шульц в 1979 г. и Гэри Беккер в 1992 г. Основные положения теории были изложены Т. Шульцем в статьях «Формирование капитала образования» (1960 г.) и «Инвестиции в человеческий капитал» (1961 г.). Одновременно изучением проблемы занимался и Г. Беккер, который в 1964 г. опубликовал свой фундаментальный труд «Человеческий капитал: теоретический и эмпирический анализ».

В основу разработанного Г. Беккером понятийного аппарата теории человеческого капитала положен экономический подход к человеческому поведению, который подразумевал принцип рационального оптимизирующего (максимизирующего) поведения индивидов. Идея экономического подхода опирается на *гипотезу рациональных ожиданий*, согласно которой человек при принятии решений исходит из принципа экономической целесообразности, т.е. принимает те решения, которые способны принести наибольшую выгоду (полезность).

Процесс накопления объема человеческого капитала представляется непрерывным. Физиологами доказано, что самый большой объем информации усваивается и перерабатывается в детстве и юности. В дальнейшем скорость накопления замедляется как в силу физиологических, так и социальных причин (рис. 1.1). Разный угол наклона кривых *A* и *B* характеризует различие врожденных способностей человека: за один и тот же период времени более одаренный человек (кривая *A*) накапливает больший объем челове-ческого капитала.

По Г. Беккеру, сами по себе знания, навыки и способности человеческим капиталом не являются. Чтобы стать капиталом, они должны приносить доход. При этом на уровне индивида формой дохода выступает

заработная плата или авторский гонорар. Исходя из определений и постулатов теории человеческого капитала Беккера:

1) рассматриваемая совокупность становится человеческим капиталом в момент купли-продажи рабочей силы, т.е. при найме на работу;

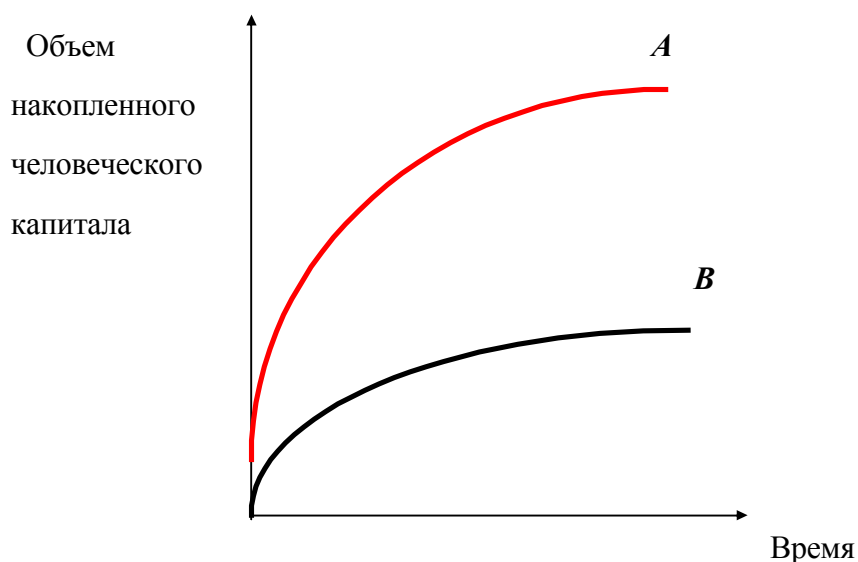


Рис. 1.1. Изменение объема накопленного человеческого капитала в течение жизни для индивидов с различными способностями

2) рост человеческого капитала должен способствовать росту продуктивности труда и производства;

3) целесообразное использование человеческого капитала должно вести к росту доходов работника;

4) рост доходов стимулирует работника делать вложения в его здоровье, образование и так далее с целью повышения запаса знаний, навыков и мотиваций, чтобы в дальнейшем их вновь эффективно применить.

1.2 . Управление персоналом в системе современного менеджмента

Современная концепция распределения функциональных сфер на предприятиях [8] предполагает выделение сферы «Управление персоналом» наряду с такими, как «Производство», «Финансовый менеджмент», «Экоуниг», «Маркетинг», «Инновации». Такое деление основывается на различии функциональных процессов, протекающих в

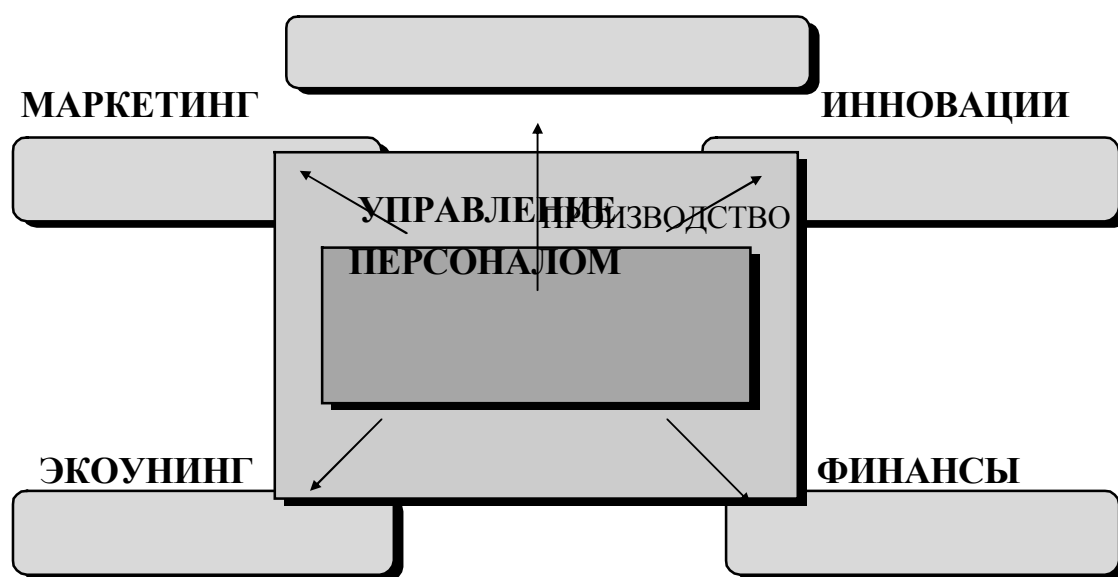


Рис.1.2. Шесть основных функциональных сфер на предприятии

каждой из сфер. Выявляется специфическая особенность сферы «Управление персоналом» - ее органическое присутствие во всех остальных сферах деятельности предприятия (рис. 1.2).

Специфическими особенностями современного персонала как объекта управления являются следующие: он имеет свои интересы, потребности,

волю, цели, по-разному реагирует на управляющие воздействия; руководство им осуществляется в условиях сложного взаимодействия индивидуальных, групповых и коллективных целей; высок уровень неопределенности управляемой среды; помимо научных подходов большое значение в управлении персоналом обретают интуиция, здравый смысл, частный случай. В силу этого люди в процессе их трудовой деятельности на предприятии рассматриваются с трех точек зрения, как бы в трех измерениях: как *работники*, т.е. «инструмент», обеспечивающий реализацию экономических целей хозяйствующего субъекта; как *индивидуумы* или человеческая общность, для которой характерны развивающиеся личности; а также как *сотрудники*, причастные к единой организационной системе [24].

Персонал как объект управления имеет трехмерную систему измерения. Три социальные роли персонала задают различные ориентиры его развития. Каждый из них вырабатывается в своей среде – в сфере жизнедеятельности человека, в системе рыночных отношений, в микросреде предприятия.

Принципиальная схема управления персоналом на современном предприятии представлена на рис. 1.3 [3, с. 12].



Рис. 1.3. Принципиальная схема управления персоналом на современном предприятии

Заключение. На протяжении многих лет наблюдалось изменение подходов к кадровому управлению. Оно происходило в направлении расширения ракурса охвата качественных свойств человека, проявляемых в процессе труда. Это приводило к тому, что содержание функций управления становилось все более сложным. В настоящее время для наиболее эффективного управления деятельностью предприятия, а значит, повышения

значений финансово-экономических показателей работы, вновь назрела объективная необходимость изменения взглядов на кадровое управление. В результате управление персоналом будет представлять собой сложную систему, которая сможет функционировать в трех направлениях. В таких условиях возникновение кадровых проблем станет неизбежным. Они могут решаться лишь на основе научно разработанной концепции, которая предполагает формирование методологии, системы и технологии управления персоналом.

Глава 2

СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Понятия: концепция управления персоналом предприятия, методология управления персоналом, принципы управления персоналом, методы управления персоналом, трудовое поведение, его типы и формы, отношение к труду, система управления персоналом, социальные технологии, стратегия управления персоналом предприятия, активы человеческого капитала, кадровая политика предприятия.

Концепция управления персоналом предприятия – это система взаимосвязанных взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов стратегии и политики управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования предприятия [9, с. 141].

Принципы управления персоналом – правила, основные теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты в процессе управления персоналом [9, с. 278].

Методы управления персоналом – способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления их деятель-

ности в процессе функционирования предприятия [9, с. 178 – 179].

Трудовое поведение – совокупность действий и поступков индивида по его адаптации к условиям и требованиям окружения [9, с. 218].

Отношение к труду есть единство трех элементов: мотивов и ценностных ориентаций (разделяемых личностью социальных ценностей, выступающих в качестве целей жизни и критериев отбора средств достижения этих целей), реального трудового поведения и оценки работником своего поведения в трудовой ситуации (вербального поведения) [27, с. 84].

Стратегия управления персоналом предприятия – генеральное направление действий руководства по отношению к персоналу, включающее совокупность критериев, принципов, методов и форм организационного поведения, нацеленных на воплощение в жизнь стратегии развития предприятия.

Кадровая политика предприятия представляет собой механизм по выработке тактических действий и управленческих решений, позволяющих сохранить, укрепить и развить кадровый потенциал, создать ответственный и высокопроизводительный сплоченный коллектив, способный своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом кадровой стратегии предприятия.

Активы человеческого капитала – это то, из чего состоит человеческий капитал, на что направлено любое инвестиционное действие.

Суждения

Разработка концепции управления персоналом предприятия предполагает:

- разработку методологии управления персоналом;

- формирование системы управления персоналом;
- разработку технологии управления персоналом.

Методология управления персоналом заключается в рассмотрении сущности персонала предприятия как объекта управления (процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам предприятия), методов и принципов управления персоналом.

Система управления персоналом предприятия предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе принятия и реализации управленческих решений.

Технология управления персоналом предприятия представляет собой совокупность приемов, способов, форм и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и увольнения с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности. Регламентируется специальными нормативно-методическими документами: нормами, нормативами, должностными инструкциями, положениями, стандартами предприятия, схемами документооборота, схемами функциональных взаимосвязей.

2.1. Концепция управления персоналом предприятия

В условиях становления рыночных отношений наблюдаются медленный отход от иерархического управления с жесткой системой администрирования и стремление к взаимоотношениям, базирующимся на экономических методах. Возрастает роль личности работника в процессе трудовой деятельности, и управление теперь следует строить на знании его мотивационных установок, на умении их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед предприятием. Поэтому возникла объективная необходимость разработки принципиально новых подходов к

приоритету ценностей и изменения концепции управления персоналом предприятий.

Корневая причина этого заключается в следующем. Как известно, основой управления персоналом на любом уровне хозяйствования выступают отношения по поводу общественной организации труда, элементами которой являются отношения:

- собственности, определяющие способ привлечения человека к труду;
- к общественному разделению и кооперации труда;
- распределению продуктов труда;
- воспроизводству рабочей силы.

Между этими элементами существует взаимосвязь, поддерживаются строгие пропорции. Замедление темпов развития какого-либо из них приводит к диспропорциям функционирования всего способа производства. Переход же к рынку связан с пересмотром всех перечисленных отношений и имеет массу особенностей:

1. Формирование частной формы собственности на средства производства обусловило возникновение рынка труда.

2. Изменение структуры производительных сил вызвало соответствующее перераспределение занятого населения.

3. Взамен существовавшего ранее принципа распределения продуктов труда "От каждого по способности, каждому по труду" был провозглашен иной: "Каждому – по желанию в пределах его материальных возможностей".

4. Изменились отношения к обучению, переподготовке и повышению квалификации кадров.

Коренные перемены во всех элементах общественной организации труда требуют пересмотра концепции управления персоналом предприятия, а значит, уточнения методологии управления персоналом, построения новой системы управления им, корректировок существующих технологий управления персоналом.

Современная концепция управления персоналом - **«персонал – главный потенциал предприятия»**. В рамках данной концепции рассматриваются принципы и методы управления персоналом, организационное поведение, система управления персоналом и социальные технологии.

Основные принципы управления персоналом с позиций современной концепции следующие:

- *научность* – использование достижений научных дисциплин, имеющих предмет изучения человека, социальные общности, предприятия, труд;

- *системность* в восприятии объектов исследования и управления и факторов, влияющих на их поведение;

- *гуманизм*, основывающийся на индивидуальном подходе, восприятии персонала предприятия как главного потенциала, а каждого работника – как уникальной личности с большим потенциалом;

- *профессионализм*, предполагающий наличие у работников служб управления персоналом адекватного образования, позволяющего эффективно управлять персоналом конкретного предприятия.

Данные принципы реализуются с помощью соответствующих методов. Перечислим прогрессивные методы управления персоналом:

Административные:

- установление госзаказов;
- формирование структуры органов управления;
- утверждение административных норм и нормативов;
- правовое регулирование;
- издание приказов, указаний и распоряжений;
- инструктирование;
- отбор, подбор и расстановка кадров;
- утверждение методик и рекомендаций;
- разработка положений, должностных инструкций, стандартов предприятия;

- установление административных санкций и поощрений.

Экономические:

- технико-экономический анализ;
- технико-экономическое обоснование;
- планирование;
- материальное стимулирование;
- кредитование;
- ценообразование;
- участие в прибылях и капитале;
- налогообложение;
- установление экономических норм и нормативов;
- страхование;
- установление материальных санкций и дотаций.

Социально-психологические:

- социальный анализ в коллективе работников;
- социальное планирование;
- участие работников в управлении;
- социальное стимулирование развития коллектива;
- удовлетворение культурных и духовных потребностей;
- формирование групп, создание нормального психологического климата;
- установление социальных норм поведения;
- развитие у работников инициативы и ответственности;
- установление моральных санкций и поощрений.

Применение того или иного метода управления персоналом зависит от устоявшихся норм и ценностей трудового коллектива, а также целей и философии осуществляемого бизнеса и вызывает различные реакции у индивидов. В этой связи выделяют следующие *типы трудового поведения работника* на предприятии (см. табл. 2.1) [9, с. 218]:

- полностью приемлет нормы и принципы поведения на предприятии;

• человек не приемлет ценностей предприятия, но старается вести себя полностью следуя нормам и формам, принятым на предприятии;

• человек приемлет ценности предприятия, но не принимает существующих в ней норм поведения;

• индивид не приемлет ни норм поведения, ни ценностей предприятия.

На трудовое поведение работника предприятия воздействуют многообразные регуляторы, определяемые:

а) технологическим процессом, особенностями разделения и кооперации труда, используемыми средствами труда, содержанием труда;

б) социальной ролью, статусом человека в формальных и неформальных группах (регуляторные формы предприятия – приказы, распоряжения, положения, инструкции, регламенты, традиции, обычаи, государственные законы, общественные правила поведения, семейные традиции).

Таблица 2.1

Типы трудового поведения работников на предприятии

Тип поведения	Отношение	
	к целям и ценностям предприятия	к нормам поведения человека на предприятии
Преданный и дисциплинированный работник	Разделяет	Приемлет
«Приспособленец»	Не разделяет	Приемлет
«Оригинал»	Разделяет	Не приемлет
«Бунтарь»	Не разделяет	Не приемлет

В этой связи реальное трудовое поведение индивидуумов включает в себя несколько форм.

Целевые формы трудового поведения обусловлены стремлением работника к той или иной цели:

- *функциональная* связана с трудовыми обязанностями, функциями, исполняемыми на рабочем месте;
- *экономическая* определяется стремлением к достижению определенного благосостояния и качества жизни;
- *организационная* определяется реакцией сотрудников на применение различных методов стимулирования, регламентацию деятельности, нормативные акты, административные указания, обеспечивающие достижение целей;
- *стратификационная* связана со стремлением работника к изменению своего статуса.

Инновационная форма трудового поведения связана со стремлением людей к изобретательству, рационализаторству.

Адаптационная форма трудового поведения определяется способностью работников приспосабливаться к изменениям среды.

Субординационная форма поведения работника определяется правилами этикета, манерой обращения к сотрудникам, начальнику, подчиненным.

Характерологическая форма трудового поведения связана с демонстрацией работником своих эмоций и психического состояния.

Деструктивная форма поведения - связана с нарушением норм, предписаний, дисциплинарных рамок.

Взаимообусловленность и взаимозависимость рассмотренных элементов управления персоналом предприятия позволяет употреблять понятие системы.

Система управления персоналом - это комплекс элементов по координации человеческой деятельности, направленный на повышение эффективности работы предприятия

Функционирование этой системы основывается на применении различных технологий.

Производственные технологии охватывают все стадии получения материально-вещественной продукции: транспортно-складские процессы по получению, хранению и доставке необходимых материалов и полуфабрикатов к месту их переработки, внутрипроизводственному перемещению предметов труда и отправке готовой продукции торгующим предприятиям или производственным заказчикам; заготовительные процессы, включающие добычу сырья, заготовку материалов и компонентов для последующей переработки или непосредственного потребления; формообразующие процессы по обработке и переработке сырья и материалов для получения компонентов продукции или непосредственного потребления; сборочно-монтажные процессы комплектации и формирование многокомпонентной продукции, включая ее испытание и сдачу заказчикам.

Функциональные технологии обеспечивают оптимальное протекание всех стадий экономического цикла от изучения рынка до создания конкурентоспособной продукции и систем ее потребления. Существуют информационные, организационные, инновационные и социальные функциональные технологии.

Информационные технологии помимо их самостоятельного значения для функции обеспечения информацией являются инструментальной базой технологий всех других функциональных и производственных процессов.

Организационные технологии включают технологии предпринимательства и управления. *Технологии предпринимательства* представляют собой процессы изучения рынка, формирование товарного ассортимента и политики цен, движение товара, стимулирование сбыта, рекламы. *Технологии управления* - процессы поиска управленческих решений, оперативного управления производством, выполнения других функций управления.

Представленная концепция управления персоналом предполагает применение социальных технологий.

Социальные технологии охватывают процессы оказания социальных услуг человеку как работнику и гражданину

Процессы оказания социальных услуг человеку как работнику включают два направления:

- *страховое*: социальное обеспечение работника и членов его семьи, предусматривающее оплату временной нетрудоспособности работника, его медицинское обслуживание, социальное обеспечение при выходе на пенсию;
- *оказание социально-бытовых услуг работнику и членам его семьи*: возможности пользования социально-бытовой инфраструктурой предприятия, предоставление ссуд на льготных условиях, выделение и оплата мест в детских учреждениях и т.д. [25, с. 149].

Рассмотренные технологии взаимосвязаны между собой (рис. 2.1).

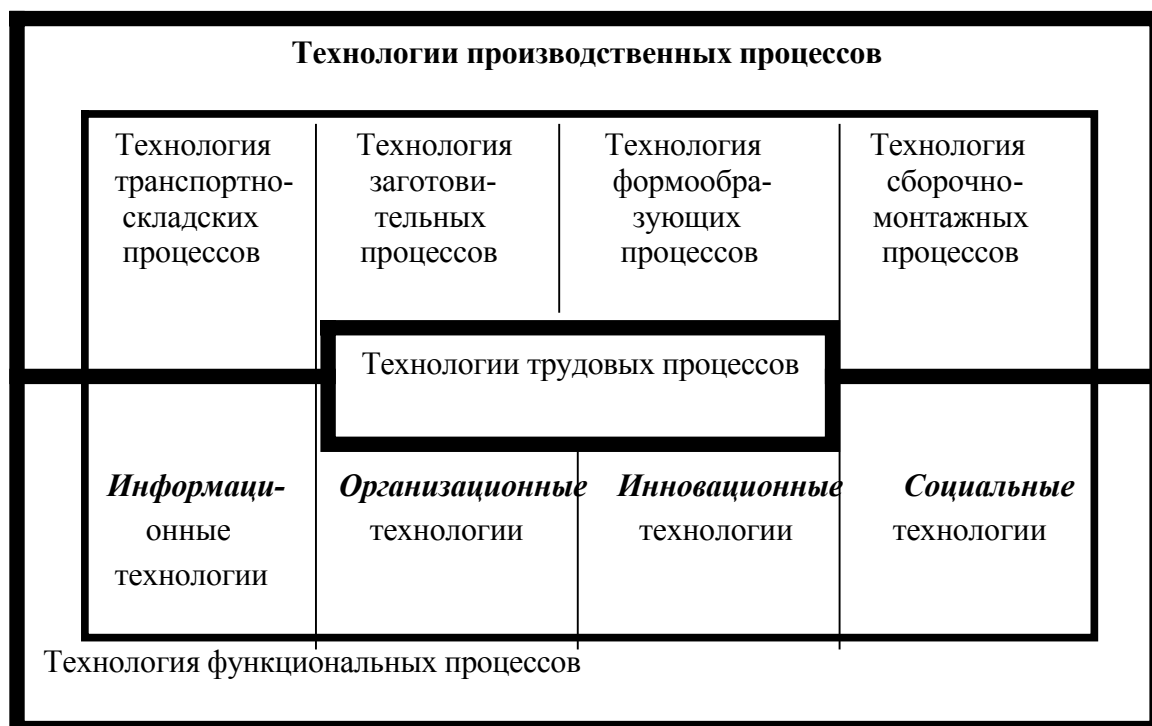


Рис. 2.1. Взаимосвязь технологий трудовых процессов с технологиями производственных и функциональных процессов

В практике стран с развитой рыночной экономикой соотношение между производственными и функциональными технологиями изменяется в пользу функциональных процессов, а среди них – в пользу социальных.

2.2. Стратегии управления персоналом на предприятии

Система управления персоналом предприятия функционирует в определенных условиях. На нее оказывают влияние конъюнктура рынка труда, государственное регулирование, качество жизни людей, демографическая ситуация, образовательный уровень населения, его культура и прочие социальные процессы. В зависимости от характера воздействия этих факторов задается направление функционирования системы управления персоналом предприятия. Оно устанавливается с помощью стратегии и политики управления персоналом.

Реализация кадровой стратегии в определенный период времени предполагает обеспечение наличия работников с компетенцией, точно соответствующей требованиям рабочих мест.

Согласно современной концепции управления персоналом предприятия существуют следующие типы стратегий:

1. Активная направлена на изменение активов человеческого капитала за счет средств предприятия.

2. Активно-пассивная нацеливает на изменение активов человеческого капитала в меньшей степени за счет средств предприятия и в большей - за счет других источников инвестиций.

3. Пассивная не способствует изменению активов человеческого капитала за счет средств предприятия.

В результате реализации той или иной стратегии управления персоналом к врожденным способностям работников прибавляются приобретенные знания, и человеческий капитал превращается в трудовой. Так реализуется один (или несколько) активов человеческого капитала.

Выбор стратегии целесообразно осуществлять по критерию источников инвестирования средств в человеческий капитал с учетом особенностей взаимосвязи между характеристиками трудового потенциала, активами человеческого капитала и источниками инвестиций (рис. 2.2).

К **инвестициям в человеческий капитал** можно отнести:

1) материальные и временные каждодневные затраты человека в процессе жизнедеятельности (чтение газет, книг, журналов и т.д.);

2) временные затраты в процессе общения социально адаптированных индивидуумов между собой.

Все инвестиции в человеческий капитал делятся на три основных группы, тем самым выделяются три основных актива человеческого капитала. К первой группе относят **затраты на образование**. Они включают в себя стоимость общего и специального образования, формального и неформального образования, обучения по месту работы; Ко второй – **затраты на здравоохранение**, обеспечение физического и эмоционального здоровья человека. Они складываются из затрат на профилактику заболеваний, медицинское обслуживание, диетическое питание, улучшение жилищных условий; К третьей - **затраты на мобильность**, благодаря которым осуществляется миграция работника из мест с низкой продуктивностью труда в места с относительно высокой, тем самым преодолевается безработица.

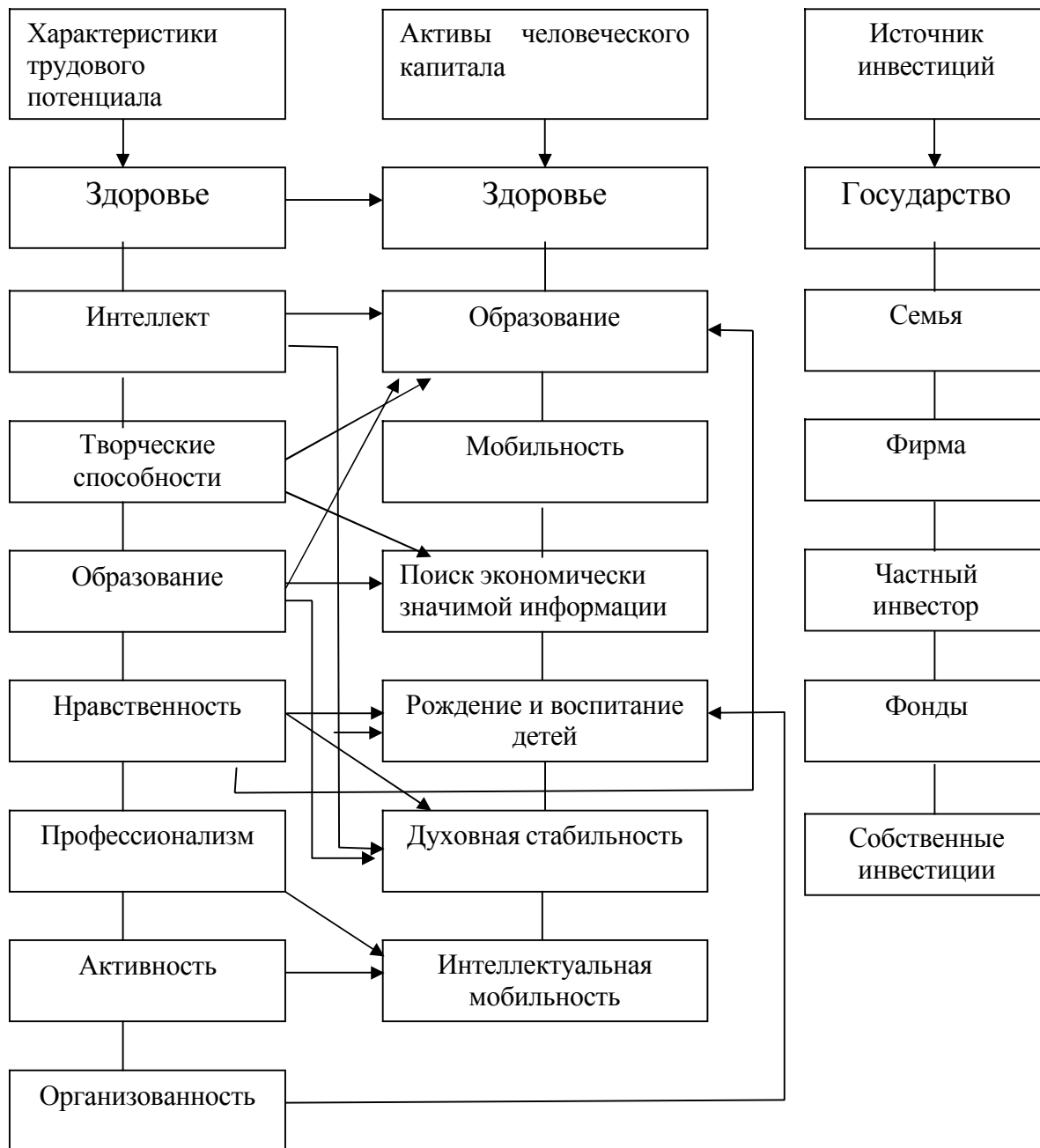


Рис.2.2. Взаимосвязи между характеристиками трудового потенциала, активами человеческого капитала и источниками инвестирования

Некоторые экономисты добавляют к этим трем основным активам человеческого капитала затраты на рождение и воспитание детей, затраты,

связанные с поиском экономически значимой информации, а также затраты, связанные с поддержанием духовной стабильности и интеллектуальной мобильности человека [21, с. 97].

Основным активом человеческого капитала является образование *общее и специальное*. Первое формирует базу знаний для получения любой специальности и способствует повышению продуктивности труда вообще, а специальное - повышению продуктивности труда в ограниченном хозяйственном пространстве (только на данном предприятии или отрасли).

Базовая модель накопления человеческого капитала основывается на рациональности экономического поведения человека. Предполагается, что при выборе вида, качества и длительности обучения индивидуум ориентирован на максимизацию своего дохода в течение всей жизни. Простейшая модель рассматривает выгоды от дополнительного года общего обучения, поднимающего продуктивность труда на любом рабочем месте. Основная стоимость обучения C складывается из прямых затрат, включающих плату за обучение, затрат на приобретение учебников и пособий, смену места жительства (по месту учебы) и «упущенных заработков», т.е. доходов, не полученных учащимися в течение периода обучения. Согласно теории человеческого капитала можно определить объем дохода от дополнительного года обучения R :

$$R = \sum_{t=1}^N \frac{K_t}{(1+i)^t}, \quad (1)$$

где K_t - ожидаемое увеличение дохода на t -ом году работы в результате дополнительного года обучения;

i - норма отдачи (ставка процента);

N - продолжительность трудовой деятельности после окончания образования.

Можно рассматривать образовательный процесс и с позиций собственной «внутренней нормы отдачи» r , тогда «упущенные заработки» и прямые затраты будут эквивалентны будущему приросту дохода C :

$$C = \sum_{t=1}^N \frac{K_t}{(1+i)^t}, \quad (2)$$

Если принять, что увеличение дохода K постоянно на протяжении всего периода N , то формулу (2) можно упростить, используя формулу суммы геометрической прогрессии:

$$\begin{aligned} C &= \frac{K}{1+r} + \frac{K}{(1+r)^2} + \frac{K}{(1+r)^3} + \dots + \frac{K}{(1+r)^N} = \\ &= \frac{\frac{K}{1+r} \left(1 - \left(\frac{1}{1+r}\right)^N\right)}{1 - \left(\frac{1}{1+r}\right)} = \frac{K}{r} \left(1 - \frac{1}{(1+r)^N}\right). \end{aligned} \quad (3)$$

Получение общего образования может осуществляться по месту работы. Инвестирование в этом случае может осуществляться как самим индивидуумом, так и предприятием. Такое обучение повышает предельный продукт работника не только в конкретном предприятии, но и в целом на рынке труда, поэтому в нем больше заинтересован сам работник. Предприятие получит выгоду от общего образования своих работников лишь в том случае, когда предельная продуктивность их труда в результате обучения увеличится больше, чем заработная плата:

$$G = \frac{MP_t - W_t}{(1+i)^t} \geq 0, \quad (4)$$

где G - превышение будущих поступлений над настоящими затратами (мера отдачи от обучения работников для предприятия, за счет которого оно осуществляется);

MP - маржинальный (предельный) продукт;

W - заработная плата или затраты;

t - рассматриваемый период времени.

Предприятие будет получать максимизирующую прибыль, когда предельный продукт станет равен заработной плате, т. е. при равенстве предельной выручки и предельных издержек.

В формульной записи:

$$MP = W, \quad (5)$$

где W - заработная плата, или издержки;

MP - предельный продукт, или выручка.

Поскольку спрос на труд непрерывно меняется, также как и издержки на него, предприятие регулярно осуществляет набор персонала до тех пор, пока не выполнится условие, представленное формулой (5), т.е. когда доход от дополнительного работника станет равным издержкам на этого работника. Чтобы не рассчитывать всякий раз предельный продукт труда в каждый период времени, целесообразно рассматривать текущую стоимость предельного продукта PVP и текущую стоимость предельных издержек PVC , т.е. привести их к сопоставимому во времени виду путем дисконтирования. Тогда формула (5) приобретает вид:

$$PVP = PVC. \quad (6)$$

Если предприятие осуществляет обучение работника без отрыва от производства, то издержки складываются из потраченного на обучение времени, усилий самого обучающегося работника, деятельности по обучению, осуществляемой специальным персоналом, затрат на используемое оборудование и материалы. Кроме того, к издержкам предприятия относятся и затраты на поиск и набор персонала. Все эти издержки являются инвестициями, поскольку вместо того чтобы использоваться для текущего выпуска продукции, они направляются на увеличение будущего ее выпуска. Это объясняется тем, что обучение работников приведет к увеличению продуктивности их труда в будущем.

Рассматривая два периода трудовой жизнедеятельности работника - обучение и работу – можно видоизменить формулу (6), записав ее в следующем виде:

$$MP_0 + \frac{MP_1}{1+r} = W_0^* + Z + \frac{W_1}{1+r}, \quad (7)$$

где MP_0 - предельный продукт труда во время обучения;

MP_1 - предельный продукт труда после обучения;

W_0^* , W_1 - соответственно заработная плата во время и после обучения;

Z - прямые издержки предприятия при найме и обучении работника.

Допустим, издержки предприятия в период обучения превышают предельный продукт. Тогда их разность покажет величину чистых издержек предприятия B :

$$W_0^* + Z > MP_0; \quad W_0^* + Z - MP_0 = B. \quad (8)$$

Чтобы компенсировать чистые издержки в период обучения работника, необходимо, чтобы в формуле (8) два оставшихся члена отвечали условию:

$$\frac{MP_1}{1+r} > \frac{W_1}{1+r}, \text{ или } \frac{MP_1}{1+r} - \frac{W_1}{1+r} = \frac{MP_1 - W_1}{1+r} = G > 0, \quad (9)$$

т.е. дисконтируемая стоимость избытка в будущем периоде должна

как минимум равняться чистым издержкам начального периода $G = B$, или

$$W_0^* + Z - MP_0 = \frac{MP_1 - W_1}{1+r}. \quad (10)$$

Формула (10) объясняет политику предприятия в области наращивания главного актива человеческого капитала - общего и специального образования. Так, если предприятие проводит общее обучение, повышая тем самым «ценность» работника для рынка труда и выплачивая при этом заработную плату в размере W_1 , то, повысив квалификацию, работник может уволиться, не возместив предприятию издержки B .

Если же предприятие проводит специальное обучение, то «ценность» работника увеличивается только для самого предприятия, поэтому для рынка его продуктивность труда остается по-прежнему на уровне MP^* (без обучения). Предприятие же выплачивает заработную плату выше рыночной цены W^* , так как заинтересовано в продуктивном труде работника, но, как правило, и меньше W_1 , создавая резерв средств для сохранения численности квалифицированного персонала в период экономического спада.

Элементами стратегии управления персоналом предприятия являются: анализ внешней и внутренней среды предприятия, формулирование целей деятельности предприятия, формулирование специфических целей деятельности по управлению персоналом, разработка стратегических вариантов развития управления персоналом, создание соответствующей организационной структуры служб управления персоналом, выработка критериев эффективности системы управления персоналом, определение

ограничений на функционирование системы (финансовых, временных, материальных, возрастных и т.д.).

Заключение. Современная концепция «персонал – главный потенциал предприятия» носит реформаторский характер, поскольку рассматривает персонал как обладателя собственности, имеющей стоимость. Эффективность использования её можно оценивать способом, подобным методике расчета эффективности использования финансового капитала.

Управление персоналом согласно этой концепции нацелено на приращение человеческого капитала. Это является основным критерием в выборе стратегии управления персоналом.

Глава 3

КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Понятия: система, организационная, экономическая и социальная системы управления персоналом, комплексная система управления персоналом, целевая, обеспечивающая, адаптирующая и функциональная подсистемы, функции управления персоналом.

<i>Система (от греч. systema) – целое, составленное из частей:</i>
--

множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом. В комплекс системы входят субъекты и объекты, цели, задачи, структурные и функциональные элементы.

***Функции управления персоналом** – должностные обязанности работников подразделений системы управления персоналом, связанные с воздействием на персонал и выполняемые, главным образом, службой управления персоналом и линейными руководителями подразделений предприятия [9, с. 421]*

Суждения

Комплексная система управления персоналом как бы распадается на три направления. Выделяют три подсистемы управления персоналом – *экономическую, социальную и организационную.*

Основные признаки системы управления персоналом: наличие субъекта и объекта управления; осуществление управляющего воздействия и обратной связи; целенаправленность управления; информационный характер процесса управления.

3.1. Виды систем управления персоналом предприятия

Все системы управления персоналом обладают рядом общих свойств:

1. Они являются первым слоем управления любого предприятия, так как именно люди, объединенные общими целями, это предприятие и составляют.
2. Управление персоналом присутствует во всех функциональных сферах деятельности - производстве, маркетинге, финансовой сфере, экоуниинг, инновационной сфере.
3. Главные цели системы управления персоналом совпадают с целями предприятия.

4. Системы рассматривают, свойственные коллективам людей, потребность в общении, возможность возникновения конфликтов и т.д.

5. Они содержат примерно одинаковые по функциональному составу элементы.

И.А. Никитиной [21] предложена многоуровневая их систематизация (см. рис. 3.1).

В основу классификации положены четыре основных параметра, по которым различаются системы управления персоналом:

1. *Вид предприятия.* Действительно, система управления персоналом малого предприятия значительно отличается от системы управления персоналом среднего и тем более крупного конгломерата численностью сотрудников, масштабом производства и т.д.

2. *Принятое на предприятии управление.* Как известно, структуру управленческого аппарата, применяемые методы мотивации и так далее определяет форма собственности предприятия.

3. *Организационная структура предприятия.* Профиль деятельности предприятия и тип производственных процессов обуславливают профессионально-квалификационный состав работников, методы анализа рабочих процессов, различия применяемых методик систем организации и оплаты труда и т.д.

4. *Социально-трудовые отношения на предприятии.*

Каждый из предложенных параметров имеет собственную классификацию, что и делает всю классификацию многоуровневой.



Рис. 3.1. Классификация признаков, определяющих систему управления персоналом

3.2. Современный системный подход к управлению персоналом

Как было рассмотрено ранее, объект управления персоналом имеет три измерения, поэтому и система управления персоналом как бы распадается на три направления, т.е. выделяются три самостоятельные системы

управления персоналом – *экономическая, социальная и организационная*. Их совокупность представляет собой **комплексную систему управления персоналом**. Каждая из выделенных систем управления персоналом предприятия реализует свою деятельность через определенные *цели* (табл. 3.1) и соответствующие им *функции*. Модель системы управления персоналом представлена на рис. 3.2.

Функционирование каждой из этих систем осуществляется в рамках целевой, обеспечивающей, адаптирующей и функциональной подсистем, строение которых представлено в табл. 3.2.

Таблица 3.1

**Укрупненная структура комплексной системы
управления персоналом предприятия**

Объект управления	Цель управления	Система управления
Работник	Конкурентоспособность продукции предприятия	Экономическая
Индивид	Конкурентоспособность рабочей силы персонала	Социальная
Сотрудник	Конкурентоспособность предприятия	Организационная

Целевая подсистема представляет собой подсистему комплексной системы управления персоналом, в которой сформулированы ее тактические и стратегические цели.

Обеспечивающая подсистема представляет собой подсистему комплексной системы управления персоналом, в которой определены состав, уровень качества и организационные условия обеспечения “входа” системы всем необходимым для нормального её функционирования:

- *ресурсное обеспечение* нацелено на своевременное приобретение всех ресурсов, необходимых для осуществления управления персоналом;
- *правовое обеспечение* основано на соблюдении действующих законодательных и нормативных актов, касающихся трудового права, и на разработке

необходимых внутренних документов, регламентирующих и упорядочивающих управление персоналом предприятия;

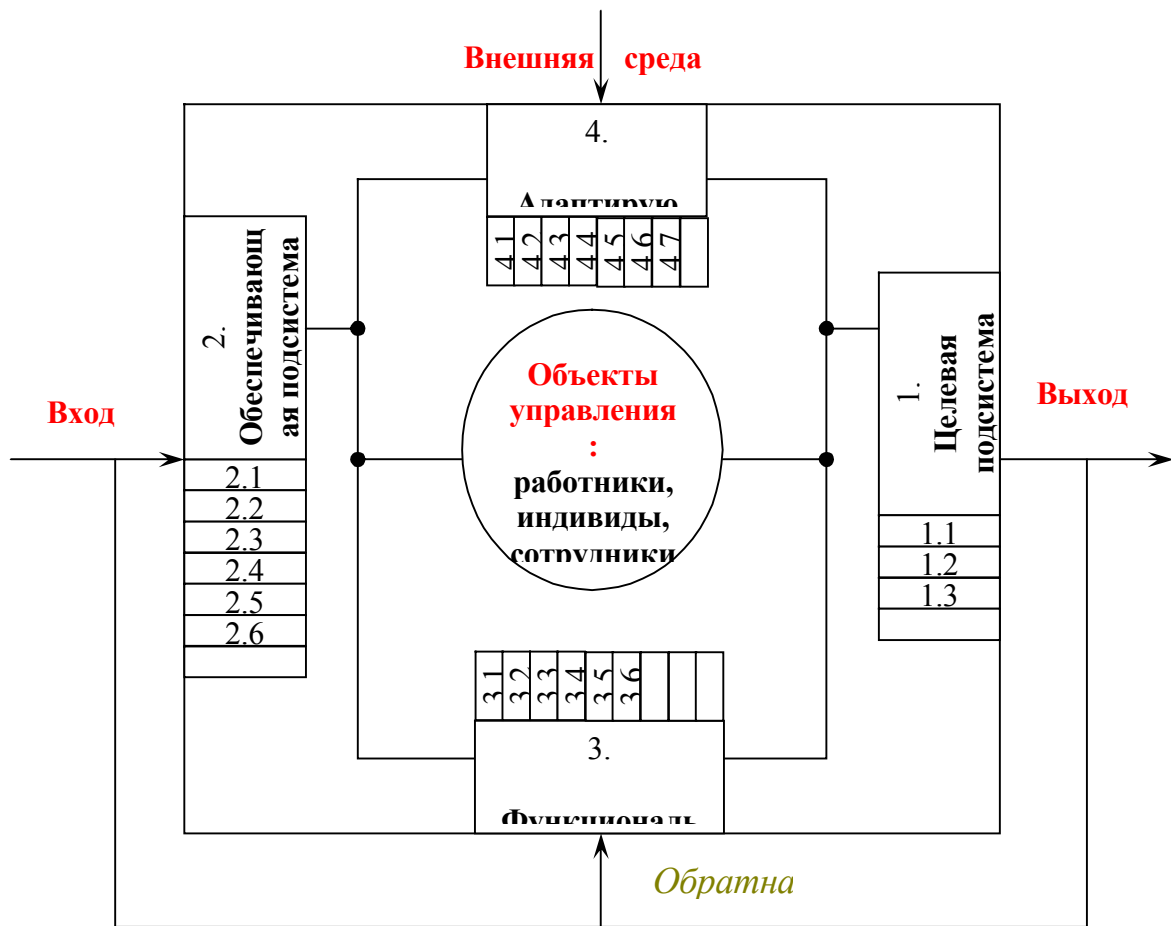


Рис. 3.2. Модель системы управления персоналом предприятия

- *организационное обеспечение* предполагает наличие организационно-технологической структуры и взаимосвязей между должностными лицами и структурными подразделениями предприятия максимально способствующими достижению его целей;

Таблица 3.2.

Детализированная структура комплексной системы управления персоналом

Подсистема	Функция системы		
	Экономической	Социальной	Организационной
Целевая	1.1 повышение конкурентоспособности продукции предприятия	1.2 повышение конкурентоспособности рабочей силы персонала	1.3 повышение конкурентоспособности предприятия
Обеспечивающая	2.1 – информационное обеспечение 2.2 – ресурсное обеспечение 2.3 – техническое обеспечение 2.4 – обеспечение делопроизводства 2.5 – нормативно-методическое обеспечение 2.6 – правовое обеспечение		
Функциональная	3.1 – прогнозирование и планирование результатов труда работников 3.2 – организация трудовых процессов 3.3 – стимулирование труда, 3.4 – учет и контроль результатов труда работников 3.5 – оценка эффективности использования рабочей силы	3.1 – диагностирование социальной среды предприятия и уровня конкурентоспособности ее персонала 3.2 – социальное планирование (планы по обучению сотрудников, решению их социальных проблем, улучшению условий труда и быта)	3.1 – формирование кадровой службы 3.2 – определение организационного положения сотрудников 3.3 – расстановка персонала по рабочим местам и организация их труда

Окончание табл. 3.2.

Подсистема	Функция системы		
	Экономической	Социальной	Организационной
		3.3 – мотивация трудовой деятельности и организационного поведения сотрудников, 3.4 – учет и контроль выполнения социальных планов	3.4 – принятие управленческих решений по изменению организационного положения персонала
Адаптирующая	4.1 – формирование кадровой стратегии предприятия 4.2 – формирование кадровой политики предприятия 4.3 – формирование политики личных доходов персонала	4.1 – страхование, социальное обеспечение 4.2 – управление конфликтами и стрессами	4.1 – профориентационная работа 4.2 – отбор и прием персонала на работу 4.3 – деловая оценка сотрудника 4.4 – трудовая адаптация 4.5 – управление деловой карьерой, 4.6. – трудовые перемещения 4.7 – формирование организационной культуры

- *научно-техническое обеспечение.* Доступ предприятия к источникам новейших и прогрессивных технологий управления персоналом с тем, чтобы применить их в практике своей деятельности, либо наработка собственного ноу-хау;
- *инвестиционное обеспечение* предполагает вложение средств в развитие человеческого капитала предприятия;
- *информационное обеспечение* включает в себя поступление информации, формирование документооборота, определение состава операций по переработке информации с помощью средств механизации и автоматизации.

Под *функциональной подсистемой* понимается такая подсистема комплексной системы управления персоналом предприятия, в которой регламентируются требования к элементам процесса переработки «входа» системы в её «выход» и организуется сам процесс управления.

Следующей составляющей комплексной системы управления персоналом является *адаптирующая подсистема*, в которой процесс управления регламентируется и организуется в соответствии с требованиями, выработанными внешней средой.

В зависимости от содержания поставленной управленческой задачи представленная комплексная система управления персоналом может реализовывать стратегическое, тактическое, долгосрочное, среднесрочное, текущее или оперативное управление.

3.3. Принципы функционирования системы управления персоналом

К основным принципам формирования и функционирования комплексной системы управления персоналом предприятия относятся:

- *принцип целенаправленности* подразумевает стремление комплексной системы к достижению поставленных целей;
- *принцип согласования целей* означает согласование целей и экономических интересов целого и его частей, в комплексной системе управления персоналом – индивида (личности), коллективов

структурных подразделений, всего предприятия и общества;

- *принцип эмерджентности* подразумевает несводимость свойств целого к сумме свойств составляющих частей, а также зависимость свойств и отношений между частями от их места внутри целого;

- *принцип структурности* означает возможность описания целого через установление связей и отношений частей целого, т.е. через структуру; например, организационная структура, осуществляющая функции управления персоналом, совпадает с организационной структурой предприятия; функциональная структура образует взаимосвязи основных функций управления персоналом предприятия;

- *принцип иерархичности* является следствием организационного строения любого предприятия; каждый уровень управления является подсистемой и может рассматриваться как самостоятельная система; конечным элементом членения является рабочее место;

- *принцип взаимодействия с окружающей средой* означает, что комплексная система управления персоналом является открытой системой, т.е. обменивающейся с внешней средой энергией, веществом и информацией. В результате такого обмена в открытых системах происходят процессы изменения их энтропии и накопление информации. Принцип взаимодействия с окружающей средой обуславливает возможность синергетического изучения системы, т.е. процессов становления системы, форм стационарных состояний, характера разрушения и угасания. Для динамического саморазвития социальных систем необходим постоянный разброс и разнообразие элементов системы, так как единообразие не создает гармонии и нежизнеспособно. Фактором, запускающим механизмы самоорганизации, в результате чего создаются собственные структуры, является хаос. Синергетика подчеркивает повышение роли человека в социальных системах. Отмечается, что малое возмущение может разрастаться в макроструктуру, если налицо условия образования нелинейной положительной обратной связи;

- *принцип необходимого разнообразия* следует как закономерное развитие предыдущего принципа. Впервые он был сформулирован

У.Р. Эшби и гласит, что успешно справиться с большим разнообразием может только такая система, которая сама обладает достаточным разнообразием. При этом наиболее эффективной является система, у которой число разнообразных элементов и их состояний ограничено как по максимуму, так и по минимуму;

- *принцип обратной связи* впервые был сформулирован Н. Винером как подача сигнала с выхода объекта по специальным каналам связи на его вход. Согласно его теории регулирования функционирование комплексной системы управления персоналом можно трактовать с позиций человеческого капитала предприятия: человеческий капитал можно рассматривать как накопленный багаж знаний и навыков, прирост которых образуется в трудовом процессе. Положительная обратная связь, усиливающая сигнал на выходе, подтверждает неслучайность интереса синергетики к социальным процессам, так как самоорганизация возникает при наличии в системе положительной обратной связи;

- *принцип моделируемости* означает, что система может быть представлена конечным множеством моделей, каждая из которых отражает определенную грань ее сущности.

В табл. 3.3 в качестве примера приведена структура оптимизационных моделей комплексной системы управления персоналом, в которых оптимизируемые параметры предыдущего уровня становятся ограничениями для задач следующего уровня, т.е. сохраняется преемственность целей разного уровня. Так, в моделях реализована главная цель предприятия и одновременно выполняются локальные цели системы управления персоналом.

- *принцип динамичности* означает, что процессы, происходящие в подсистемах комплексной системы управления персоналом, являются детерминированными, дискретными и к ним применимы методы динамического программирования.

Переход комплексной системы управления персоналом предприятия из одного состояния p_i в другое p_{i1} в моменты времени t_1, t_2, \dots, t_N осуществляется по следующему алгоритму.

Таблица 3.3

Задачи, решаемые комплексной системой управления персоналом на определенном организационно-технологическом уровне предприятия

Задачи, решаемые на уровне		
рабочего места	структурного подразделения	предприятия
Множество неизвестных		
$X = \{A, H_m, F_s\}$, где A – способы осуществления технологических и трудовых процессов; H_m – нормы затрат времени; F_s – требования к квалификации рабочей силы	$Y = \{H_q, H_o, H_y\}$, где H_q – норма численности; H_o – норма обслуживания; H_y – норма управления	$Z = \{K_n, D\}$, где K_n – индивидуальный человеческий капитал работника; D – индивидуальный доход персонала
<i>Ограничения значений неизвестного</i>		
1. По необходимому производственному результату (предельный продукт не меньше необходимого) 2. По условиям труда (соответствуют допустимым)	1. Заданные рыночной конъюнктурой 2. По способам осуществления технологических и трудовых процессов (соответствует A_{opt})	1. По затратам (предельные издержки на персонал не больше необходимых) 2. По рыночному уровню оплаты труда (не ниже рыночного)

3. По материальным и финансовым ресурсам (соответствуют допустимым)	3. По нормам затрат времени (соответствуют <i>$H_m opt$</i>)	3. По условиям социального партнерства (соответствует принятым условиям)
---	--	--

Задачи, решаемые на уровне		
рабочего места	структурного подразделения	предприятия
<i>Ограничения значений неизвестного</i>		
	4. По требуемой квалификации рабочей силы (человеческий капитал и рабочая сила принадлежат одной совокупности), рентабельность индивидуально-го человеческого капитала не больше допустимой	4. По правовым и этическим нормам (соответствует принятым) 5. По численности (соответствует $H_{ч opt}$) 6. По нормам обслуживания и управления (соответствуют $H_o opt$ и $H_y opt$)
<i>К р и т е р и й о п т и м а л ь н о с т и</i>		
Минимизация издержек: $Z(X) \rightarrow \min$	Минимизация числа уровней управления: $n(Y) \rightarrow \min$	Максимизация индивидуального человеческого капитала и индивидуального дохода
<i>О п т и м и з и р о в а н н ы е п а р а м е т р ы</i>		
$A opt, H_m opt, F_S opt$	$H_{ч opt}, H_o opt, H_y opt$	$K_H \max, D \max$

Первый шаг заключается в выборе решения q_1 , с помощью которого система перейдет в новое состояние p_2 .

Второй шаг протекает аналогично. Опять выбирается решение q_2 , определяющее преобразование p_3 . Это преобразование переводит систему из состояния p_2 в состояние p_3 , т.е. $p_3 = A_{q_2} p_2$.

Далее процесс принятия решений продолжается. Набор решений q_1, q_2, \dots, q_N , получающийся в результате N -шагового функционирования комплексной системы, называется ее *поведением*. Если вместо принятия решения говорят о выборе методологии управления, то набор управленческих решений называют *политикой*.

Третий шаг. Оптимизируется целевая функция:

$$\max \varphi_N(p_1, q_1, q_2, \dots, q_N) = q_i,$$

или

$$\max \{g(p_1, q_1) + b(p_1, q_1) \varphi_{N-1}(A_{q_1} p_1, q_2, \dots, q_N)\}. \quad (11)$$

Процессы с функциями этого вида обладают *марковскими свойствами*, поскольку в функции φ_N отдельно выделена ее часть φ_{N-1} , зависящая только от исходного к этому моменту состояния p_2 и последующих решений q_2, \dots, q_N .

Аналогичный алгоритм может быть использован и для управления вероятностными процессами. Экономический смысл функции $b(p_1, q_1)$ заключается в том, что она является коэффициентом приведения будущих доходов φ_{N-1} к настоящему моменту времени.

Сформулированные принципы позволяют рассматривать функционирование комплексной системы управления персоналом предприятия в рамках целевой, обеспечивающей, управляющей, функциональной подсистем с позиций человеческого капитала.

3.4. Организационная система

управления персоналом предприятия

Организационная подсистема управления персоналом предприятия нацелена на формирование, сохранение и развитие конкурентоспособности предприятия, т.е. **трудовой организации**.

Трудовая организация - это формально закрепленная совокупность людей, действующих в строгой субординации между собой в соответствии с официальными документами в целях сохранения этой организации.

Функциональная подсистема организационной системы управления персоналом нацелена в первую очередь на формирование *кадровой службы*, включая обеспечение внутренних условий ее функционирования. Вслед за тем данная служба сама выстроит свою организационную подсистему путем формирования штатного расписания и должностных инструкций сотрудников предприятия, правовой основы организационного порядка и организационной культуры.

Основным структурным подразделением по управлению персоналом на современном предприятии является *отдел кадров*, на который возложены функции по приему и увольнению работников и в некоторых случаях по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. Он не выполняет ни методическую, ни информационную, ни координирующую функции кадровой работы. Большинство функционирующих отделов кадров структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями предприятия, которые самостоятельно выполняют функции управления персоналом. В результате кадровые службы, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми и в профессиональном отношении. В таких условиях реализация новой концепции управления персоналом требует коренной перестройки их работы.

Формирование дееспособной системы управления персоналом необходимо начинать с создания *службы управления персоналом нового типа*. Такие службы организуются на базе традиционных отделов кадров, организации труда и заработной платы, охраны труда и техники безопасности и др. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций чисто кадровых, осуществляя и стимулирование трудовой деятельности, и управление профессиональным продвижением, и предотвращение конфликтов, изучение рынка трудовых ресурсов и т.п. Расширяется и круг задач их деятельности. Важнейшими из них являются следующие: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководителя и подчиненных; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы управления

персоналом; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и расчет потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; регулирование правовых вопросов трудовых отношений; контроль соблюдения требований психофизиологии; эргономики и эстетики труда. Решение этих задач предусматривает выполнение соответствующих функций.

Формирование *организационной структуры* службы управления персоналом включает следующие этапы:

- структуризацию целей управления персоналом;
- определение состава функций управления, позволяющих реализовать эти цели;
- формирование состава кадровой службы;
- определение прав и ответственности работников службы;
- расчет трудоемкости функций и численности персонала, построение схемы организационной структуры.

На начальном этапе своего развития служба управления персоналом функционирует как штатное звено с приоритетом консультативных функций, впоследствии она наделяется управленческими полномочиями и участвует в управлении делами предприятия.

Количественный состав службы управления персоналом определяется:

- организационно-штатными структурами;
- уставом предприятия;
- общей численностью работников предприятия;
- конкретными условиями и характерными особенностями предприятия, связанными со сферой его деятельности;
- масштабами и разновидностями отдельных производств;
- наличием филиалов;
- социальной характеристикой предприятия;
- сложностью и трудоемкостью решаемых задач;
- квалификацией работников.

По данным зарубежной литературы, общая численность сотрудников службы управления персоналом обычно составляет 1,0-1,2 % общей численности коллектива. Кроме того, необходимо учитывать и то, что многие работники предприятия, участвуя в подготовке и реализации кадровых решений в рамках деятельности служб управления персоналом, не состоят в его штате. К ним относится значительная часть профессоров и

преподавателей учебных центров и университетов, инженеров – участников вербовочных бригад в вузах и т.д. [4]

Определение организационного положения сотрудников. В случаях, когда рассматривается организационный аспект деятельности предприятия, уместно его персонал именовать *сотрудниками* т.е. *совместно работающими коллегами*. Их функции тесно переплетены между собой, и поэтому их выделению предшествует составление *схемы функциональных взаимосвязей*, отражающей горизонтальные связи функциональных подразделений аппарата управления (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Фрагмент схемы функциональных взаимосвязей

№ п/п	Отдел	Код функционального подразделения (должностного лица)							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1									

В таблицу заносятся символы, отражающие степень участия функциональных подразделений в выполнении функций управления персонала:

О – отвечает за выполнение функций, организует их выполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ;

П – предоставляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения функции;

У – участвует в выполнении данной функции;

С – согласовывает подготовленный документ;

Р – принимает решение, утверждает, подписывает.

Положение сотрудников предприятия определяется *должностями*. *Должность сотрудника* – это его служебное положение, обусловленное кругом его функциональных обязанностей, должностных прав и характером ответственности. Состав должностей указывается в *штатном расписании предприятия*, в котором помимо перечня должностей по каждому наименованию приводится численность постоянных сотрудников и их месячный должностной оклад. Этот организационно-распорядительный документ разрабатывается на основе сформированной организационно-технологической структуры предприятия.

Расстановка персонала по рабочим местам и организация их труда осуществляется на основе функциональных обязанностей, прав и характера ответственности каждой должности, содержащихся в должностных инструкциях.

Должностная инструкция – организационно-распорядительный документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к сотруднику, занимающему эту должность.

Должностная инструкция составляется на основе типовых требований к должности, содержащихся в *Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих*, и с учетом изменяющихся социально-экономических условий. Соответствие способностей сотрудника должностной инструкции определяется в результате аттестации. Для разработки некоторых должностных инструкций следует более глубоко изучить функции соответствующих должностей, чтобы определить дополнительные требования к сотруднику, который будет ее занимать, к его внешнему виду, интеллектуальным способностям, коммуникабельности и др. В этом случае составляется личностная спецификация (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Личностная спецификация

Требования к работнику	Критерий требования		
	Оптимальный	Допустимый	Недопустимый
1. Внешний облик			
2. Достижения (образование, квалификация, опыт)			
3. Интеллект (ум, смышленность)			
4. Индивидуальные способности			
5. Интересы			
6. Черты характера			
7. Прочие условия (домашние, социально-бытовые)			

Согласно новой парадигме бизнеса, ориентированного на индустрию человека, предприятие – это место, где он получает возможность удовлетворить все свои интересы и потребности. Динамизм современной

эпохи обуславливает мобильность всех хозяйствующих субъектов. В результате человек превращается в элемент гибкой и чувствительной системы. Это требует от него высокой квалификации и мобильности. Новый стиль управления предоставляет работнику свободу действий, высвобождает инициативу и творческие возможности, которые проявляются в соответствии с уровнем культуры человека.

Рассмотрение оптимальных путей удовлетворения плановой дополнительной потребности фирмы в персонале и **принятие управленческого решения по обеспечению персоналом** осуществляется на основе методики маркетинг-персонала, которая приведена в гл. 4.

Адаптирующая подсистема организационной системы управления персоналом предприятия способствует сохранению и развитию предприятия в условиях внешней среды.

Профориентация является первым элементом организационной системы. **Профессиональная ориентация** - это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности. Основная функция этого элемента состоит в формировании престижа работы, стимулировании ее привлекательности, а также выявлении склонностей и профессиональных способностей у потенциальных работников к выбранному роду трудовой деятельности.

Престиж – оценка какого-либо вида деятельности в соответствии с принятой в обществе шкалой ценностей.

Привлекательность – желательность приобретения профессии, специальности тем или иным потенциальным работником.

Профориентационная работа осуществляется в трех формах:

1. *Профессиональное просвещение* – начальная профессиональная подготовка школьников по основам различной профессиональной деятельности.

2. *Профессиональная информация* – система мер по ознакомлению ищущих работу с ситуацией на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала.

3. *Профессиональная консультация* - оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности обратившегося за консультацией человека с целью выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направления переобучения.

Профориентация решает следующие задачи:

1. Информирование заинтересованных лиц о видах профессиональной деятельности.

2. Создание условий для развития профессионально значимых способностей будущих работников.

3. Выявление степени соответствия психофизиологических качеств обратившихся за консультацией профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности.

Положение работника на предприятии определяется условиями *профотбора и найма* потенциальных сотрудников. *Профотбор* – часть процесса найма персонала, включающая систему методов и приемов проведения медицинского обследования, психофизиологической диагностики личности с целью выбора из группы работников кандидатов на определенную должность, которые при прочих равных условиях способны наилучшим образом выполнять конкретные трудовые функции. Профотбор производится в нескольких формах:

1. *Подбор* – выбор нескольких сотрудников, имеющих одинаковую профессию, специальность, квалификацию, отвечающих одним и тем же требованиям.

2. *Профессиональный набор* – массовое назначение или выборы на работу специалистов различных профессий и квалификаций, прошедших отбор и профотбор.

3. *Выдвижение* – назначение сотрудника, работающего в данном коллективе, на новую, более высокую должность.

4. *Ротация* – назначение, при котором место работы меняется в соответствии с принципом: «найти нужному сотруднику нужное место». В этом случае формируется сотрудник с квалификацией широкого профиля.

В ходе профотбора, а также периодически в процессе трудовой деятельности производится *деловая оценка сотрудника* на предмет его соответствия запросам предприятия. *Деловая оценка сотрудников* – это целенаправленный процесс выявления соответствия качественных характеристик потенциальных работников, их способностей, мотиваций и свойств, требованиям должности или рабочего места. При этом рассматривается всесторонняя деловая оценка:

- *психологическая*. Во внимание принимаются индивидуально-психологические способности человека, которые определяются типом его нервной системы и темпераментом. В ходе такой оценки составляются психофизиограммы, представляющие собой графическое выражение психологического профиля сотрудника по многим показателям;

- *социальная*. Оценивается комплекс качеств сотрудника, проявляющихся в отношении к коллегам по работе и руководителям, в соблюдении дисциплины труда, в уровне конфликтности, эмоциональной устойчивости, активности жизненной позиции;

- *профессиональная*. Учитывается способность сотрудника выполнять конкретную работу.

Приступив к новой работе либо к труду впервые, сотрудник сначала адаптируется к непривычным условиям. *Трудовая адаптация* – включение

человека в новую для него предметно-вещественную и социальную среду, приспособление и привыкание его к новым для него материально-вещественным, организационным, производственным условиям и к трудовому коллективу. **Трудовая адаптация** содержит три элемента:

1. **Психофизиологический** – привыкание организма человека к новым для него производственным и санитарно-гигиеническим условиям. Показателями психофизиологической адаптации являются степень монотонности труда, его содержательность, условия, как-то: освещенность, шум, вибрация, температура, влажность, наличие пыли, газов на рабочем месте.

2. **Социально-психологический** – вхождение работника в новый для него трудовой коллектив с уже сложившимися взаимоотношениями, традициями и нормами, знакомство с руководителем и коллегами, а также личная оценка сложившихся традиций.

3. **Профессиональный** – овладение профессиональными навыками в новых условиях.

Виды трудовой адаптации

1. **Первичная адаптация** происходит при первичном вхождении молодого человека в постоянную и конкретную трудовую деятельность. Продолжительность ее от 6 до 12 месяцев.

2. **Вторичная адаптация** имеет место в двух случаях:

- при переходе работника на новое место работы со сменой или без смены профессии;
- при существенном изменении производственной обстановки.

3. **Деадаптация** – явление, обратное трудовой адаптации, когда человеку перестают нравиться содержание, условия и размер оплаты труда.

Процесс трудовой адаптации протекает в соответствии с установленными закономерностями, в несколько этапов:

1-й этап. Ознакомительный – получение общих представлений о рабочем месте. Длительность этого этапа 2 - 3 месяца.

2-й этап. *Ассимиляция* – приспособление к работе; усвоение опыта, накопленного трудовым коллективом; самооценка профессиональных возможностей. В данном периоде для работника характерны неуверенность в правильности поведения, низкий уровень производственной активности, отсутствие опыта и привычки к систематически организованному труду. Продолжительность ассимиляции до 6 месяцев.

3-й этап. *Переход к самостоятельной деятельности.* Формируется положительная оценка своего труда. Этап длится от 8 до 12 месяцев.

4-й этап. *Полная самостоятельность* - утверждение чувства собственной значимости для предприятия и трудового коллектива. Это сопровождается стабилизацией положения работника на производстве.

5-й этап. *Идентификация* - период профессионального мастерства, который приходится на конец второго года работы. Характерным признаком его является то, что человек «сливается» с работой, отождествляя личные интересы и цели коллектива.

Профессиональное развитие сотрудников предприятия отражается в их *деловой карьере*. *Деловая карьера* – это индивидуально осознанные позиции поведения, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека. Виды деловой карьеры:

- *профессиональная* - последовательная смена стадий развития конкретного человека в процессе его профессиональной деятельности. Среди стадий выделяют обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержку индивидуальных профессиональных способностей, наконец, уход на пенсию. Эти стадии человек может переживать последовательно на разных предприятиях.

- *внутриорганизационная* - последовательная смена стадий развития работника в рамках одного предприятия.

Карьера может реализовываться в трех направлениях:

- *в вертикальном*, при котором наблюдается подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

- *горизонтальном*, предполагающем перемещение в другую функциональную область деятельности, а также выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.), либо расширение или усложнение задач в рамках занимаемой ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);

- *центростремительном*, т.е. движении к ядру, руководству предприятия.

Для того, чтобы управлять карьерой, требуется информация о том, что происходит с людьми на различных её этапах. С этой целью проводятся специальные исследования, результаты которых оформляют в виде *карьерограммы*. В основу ее построения закладываются известные общие для всех сотрудников закономерности развития деловой карьеры. Выделяют следующие её этапы:

- *предварительный этап* человек проходит в возрасте до 25 лет (учеба в школе и получение среднего и высшего образования). За этот период индивид может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности;

- *этап становления* длится примерно 5 лет, охватывая возраст рабочего от 25 до 30 лет. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его начинают беспокоить безопасность существования и забота о своем здоровье. Обычно на этом этапе образуются семьи, поэтому появляется желание получать более высокую заработную плату;

- *этап продвижения* работающий проходит обычно в возрасте от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации. Работник активно

продвигается по служебной лестнице. Накапливается богатый практический опыт, приобретаются навыки, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости. Начинается самовыражение работника как личности. В этот период гораздо меньше уделяется внимания удовлетворению потребности в безопасности. Усилия работника сосредоточены на вопросах, касающихся увеличения размеров оплаты труда и заботы о здоровье;

- *этап сохранения* характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов (возраст работника от 45 до 60 лет). В этот период наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения. Работающий заинтересован передать свои знания молодежи, поэтому данный период характеризуется творческим самовыражением. Возможен подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к окружающим, достигшим своего положения честным трудом, и к себе со стороны окружающих. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда. Проявляется все больший интерес к другим источникам дохода;

- *этапа завершения человек достигает* в возрасте от 60 до 65 лет. Работник начинает готовиться к уходу на пенсию. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Наблюдается кризис карьеры, который проявляется в том, что работник все меньше получает удовлетворения от работы и испытывает состояние психологического и физиологического дискомфорта. Однако на этом этапе самовыражение и уважение к себе и другим, подобным из его окружения, людям достигают апогея. Работник заинтересован в сохранении уровня оплаты труда, но вместе с тем он стремится увеличить и другие источники дохода, которые компенсировали бы отсутствие заработной платы при уходе на пенсию;

- *пенсионный этап карьеры* – ее завершение. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение в среде пенсионеров.

Сотрудник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный периоды, но и то, каких показателей ему необходимо добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

В результате карьерного роста сотрудников происходят *трудовые перемещения*. *Трудовые перемещения* – процесс изменения места работы и сферы приложения труда работниками, изменяющий их положение в системе общественного разделения труда. В основе их лежит социальный закон перемены труда. Его действие обусловлено следующими причинами:

- развитием производства, способствующим возникновению потребности в новых кадрах;
- развитием человеческих ресурсов, стремлением человека выбрать занятия по интересам в соответствии со способностями, а также желанием увеличить свой доход или изменить место обитания, улучшить жилищно-социальные условия.

Различают следующие виды трудовых перемещений:

1. *Профессиональные* – перемена трудовых функций, переход к другой специальности внутри одной и той же профессии, овладение новой профессией. Различают разновидности перемещений этого вида – межпрофессиональные и междолжностные.

2. *Функциональные* - перемещения работников из одной категории персонала в другую.

3. *Квалификационные* – перемещения работника от одного уровня квалификации к другому.

4. *Территориальные* – перемещения работников между экономическими районами, городами и населенными пунктами.

5. *Внутрипроизводственные* – перемещение работников по прежним должностям или профессиям внутри предприятия, без изменения места

работы и жительства, вызванное проведением организационно-технических и социально-экономических мероприятий.

Трудовые перемещения происходят в одной из двух форм:

1) *организованной* (планово-управляемая форма) - переводы на другие предприятия или внутри него; набор; переселение во вновь осваиваемые районы.

2) *неорганизованной* (стихийная форма) – трудовые перемещения, осуществляемые по инициативе самих работников.

Трудовые перемещения выполняют следующие функции:

- *экономическую*. Трудовые перемещения способствуют обеспечению развивающихся и новых отраслей рабочей силой, в результате чего создается возможность расширения перспективных производств, освоения новых территорий;

- *социальную*. Повышение жизненного уровня работников, появление объективной возможности самозанятости, развитие самих работников, расширение их производственного профиля, деловой активности и кругозора.

Следующей адаптирующей функцией системы является *организационная культура*. *Организационная культура* – это выработанные трудовым коллективом совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, разделяемые большинством сотрудников, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения. Формально она закрепляется в видении, миссии и стратегии развития предприятия. Ее элементы можно объединить в две группы:

а) внешние элементы – офис и его дизайн; расположение, удобства, мебель, оборудование, комната приема, фирменная одежда сотрудников;

б) внутренние элементы – принятая система лидерства; стили разрешения конфликтов; действующая система коммуникации; язык; привычные формы поведения; положение работника на предприятии; принятая символика.

Организационная культура отличается разнообразием: сколько функционирует предприятий, столько существует организационных культур. Тем не менее некоторые их характеристики схожи на большинстве

предприятий, что позволяет выделить типы проявления этого феномена. Существуют национальные и отраслевые особенности организационных культур, традиционные и инновационные, сильные и слабые, регулируемые и нерегулируемые, явные и скрытые и т.д.

Организационная культура - подвижная характеристика. При сравнении ее на различных предприятиях, в динамике, в разных странах оценивается уровень организационной культуры предприятия, задающийся совокупностью показателей, значения которых оценены по отношению к какому-либо выбранному эталону.

3.5. Экономическая система управления персоналом предприятия

Экономическая подсистема управления персоналом предприятия нацелена на эффективное использование персонала предприятия для выпуска конкурентоспособной продукции.

Эффективность использования персонала предприятия – понятие, характеризующее результативность использования персонала; выражается в достижении наибольшего эффекта при минимальных затратах персонала и измеряется как отношение результата к затратам живого труда во всех сферах деятельности [25].

Функциональная подсистема экономической системы управления персоналом предприятия направлена на формирование механизма *эффективного использования персонала*.

Основной ее функцией является *прогнозирование и планирование результатов труда работников*. *Планирование персонала* – научно обоснованная жизнедеятельность предприятия, направленная на определение дополнительной потребности рабочей силы строго определенного качества. Различают следующие виды планов:

- *стратегический* – план направлений кадрового обеспечения предприятия, обуславливающий реализацию стратегических целей его

развития. Предполагает разработку кадровой философии ведения бизнеса, воплощенной в видении и миссии предприятия, с одной стороны, и учитывающей влияние внешних факторов, с другой;

- *тактический* – план конкретных мер в области кадрового обеспечения, способствующих реализации стратегического плана; например формирование желаемого образа корпоративной культуры предприятия, организация опережающей и непрерывной подготовки персонала и т.д.;

- *долгосрочный (перспективный)* – план основных показателей по труду на длительный временной горизонт (5 или более лет), соответствующий стратегическому и тактическому планам. Содержание его представляет собой совокупность контрольных цифр, характеризующих стратегию развития предприятия. Разрабатывается на основе сопоставления отчетных данных предприятия-реципиента с аналогичными показателями предприятий-конкурентов с целью установления предельно допустимых значений показателей, которые обеспечивали бы конкурентоспособность трудового коллектива планируемого предприятия, возможность занять и удержать свою нишу на рынке. Для этого формируется и обновляется информационная база о деятельности аналогичных предприятий, ценах на аналогичную продукцию, издержках на персонал, условиях труда, уровне заработной платы и др. Расчеты проводятся укрупненным методом путем применения формулы взаимосвязи трудовых показателей:

$$\frac{I_v}{I_{пт}} = \frac{I_{фзн}}{I_{ср зн}} ; \quad (12)$$

где I_v , $I_{пт}$, $I_{фзн}$, $I_{ср зн}$ - индексы соответственно объема, продуктивности труда, фонда оплаты труда, средней заработной платы.

- *текущий* – годовой план по труду, уточняющий и детализирующий долгосрочный план, а также содержащий показатели его экономического обоснования по ресурсному обеспечению;

- *бизнес-план* – разновидность текущего плана, составляемого на период от одного до трех лет и включающего расчеты по кадровому обеспечению какого-либо предпринимательского замысла;

- **оперативно-календарный** – текущий план (или бизнес-план), детализированный по временному (квартал, месяц, декада, неделя, рабочий день, смена, час) и структурному (производство, цех, участок, отдел, служба, бюро, рабочее место) признакам.

Следующая функция - **организация трудового процесса** - оборудование и обеспечение предметами труда рабочего места, расстановка кадров. **Научная организация труда (НОТ)** - организация труда на основе современных достижений науки и передового опыта, систематически внедряемых в трудовую деятельность, позволяющая наилучшим образом соединять технику и людей в процессе труда. Данный элемент экономической системы управления персоналом предприятия рассматривается в курсе “Научная организация труда”.

Экономическое содержание НОТ заключается в обеспечении наиболее рационального использования работников, повышении производительности труда, эффективности и конкурентоспособности производства.

Стимулирование труда персонала предприятия - определение системы стимулирования труда работников, включая льготы. **Стимулирование труда персонала** - способы управления трудовым поведением работников посредством влияния на условия их жизнедеятельности. Данный элемент экономической системы управления персоналом предприятия рассматривается в курсе “Организация и регулирование оплаты труда”.

Стимулирование труда осуществляется с помощью различных стимулов. Различают стимулы:

- **материальные**, которые могут быть выражены в денежной форме (заработная плата, премия) и неденежной (путёвки, очередь на предоставление жилья, дотации на питание, содержание детей в детском саду и т.п.). Материальные стимулы в неденежной форме играют роль **социальных стимулов**;

- **моральные** - признание работника со стороны коллектива: благодарность в устном и письменном виде, награждение орденами и медалями, присвоение различных званий, предоставление более интересной работы, продвижение по службе.

- **антистимулы** – система санкций, применяемых для наказания, в случае нарушения норм социального поведения. Среди них могут быть угроза потери рабочего места, ухудшение условий труда, перевод на менее престижную работу, устранение от участия в прибылях.

Кроме того, стимулы каждой группы делятся на индивидуальные и коллективные.

Важнейшим стимулом к труду выступает заработная плата.

Заработная плата – это минимизированная часть дохода собственника, которую он вынужден выплачивать находящемуся у него на содержании работнику, после выплаты обязательных платежей – бюджету и внебюджетным фондам и определения причитающейся ему (собственнику) части дохода

Экономическое содержание заработной платы заключается в следующем. Для наемного работника – это элемент его дохода и форма экономической реализации права собственника на принадлежащий ему ресурс труда. Зарплата для работодателя – один из элементов издержек производства. Следовательно, интерес первых состоит в увеличении заработной платы, а вторых – в ее снижении. Встречные интересы субъектов рынка труда можно изобразить графически в виде кривых предложения - λ_1 и спроса - α_1 (рис. 3.3).

Состояние спроса и предложения на рынке труда всегда динамично, что объясняется влиянием конкуренции. Это отражается в изменении положения кривых.

Конкуренция на рынке труда представляет собой экономическое состязание за наиболее выгодные условия найма – между работо-дателями за снижение издержек производства и наемными работниками за повышение ставки заработной платы

Рост оплаты труда работников ведет к сокращению их численности, т.е. к их высвобождению. Графически это отражается увеличением крутизны кривых предложения λ_2 и спроса α_2 . Неценовые факторы (не связанные с размером заработной платы) «параллельно сдвигают» кривые предложения λ_3 и спроса α_3 вправо и влево (см. рис. 3.3). Соответственно в ходе конкуренции и точка равновесия A непрерывно смещается (из A_0 в A_1), становится динамичной и величина заработной платы.

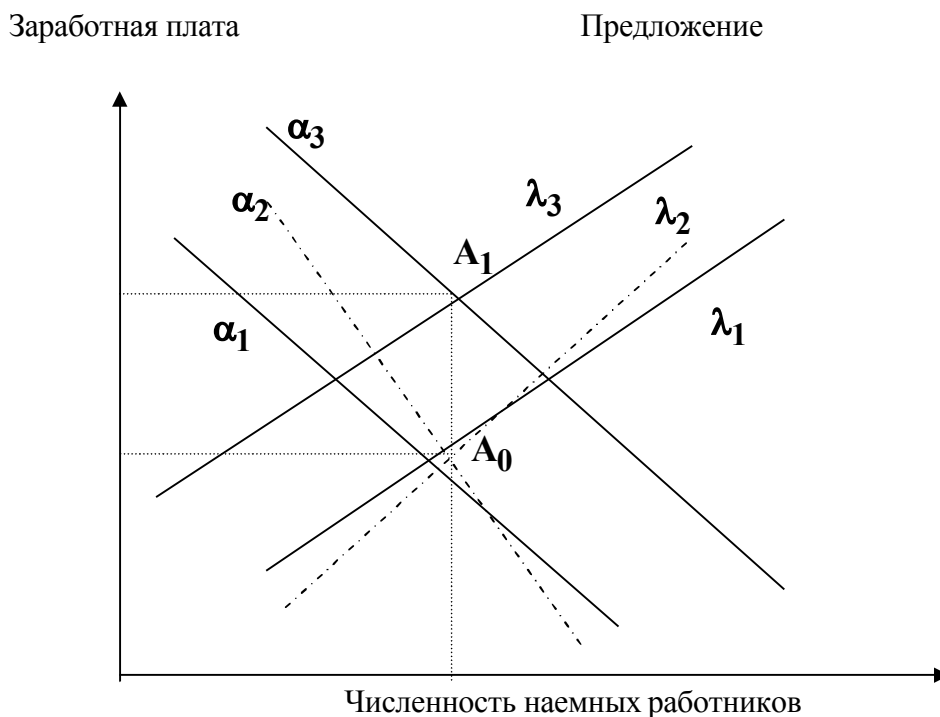


Рис. 3.3. Соотношение спроса предложения на рынке труда (кривая Филлипса):
 A_0, A_1 – точки равновесия

Закон соотношения спроса и предложения: если спрос превышает предложение, то заработная плата растет, если предложение превышает спрос, то заработная плата снижается.

Основные требования к организации оплаты труда:

- дифференциация её уровня в зависимости от качества, величины и эффективности трудового вклада, условий труда, природно-климатических условий и других особенностей регионов;
- повышение заработной платы с ростом эффективности производства и её индексация с инфляционным ростом цен;
- обеспечение оптимальных воспроизводственных пропорций в распределении хозрасчётного дохода предприятия на цели потребления и накопления;
- государственное регулирование заработной платы;

- учёт воздействия конъюнктуры рынка труда;
- равная оплата за равный труд;
- обеспечение опережающих темпов роста производительности труда над темпами роста заработной платы, что приводит к непрерывности процесса накопления;
- простота, логичность и доступность форм и систем оплаты труда.

Учет и контроль результатов труда работников осуществляется на основе документов согласно принятой на предприятии системы отчетности.

Оценка эффективности использования рабочей силы выявляется в ходе социально-экономического анализа использования персонала предприятия и результатов трудовой деятельности работников. Он проводится с целью выявления внутрипроизводственных резервов и на этой основе повышения эффективности деятельности предприятия. Задача такого анализа состоит в увеличении значимости каждой единицы персонала. Объектом анализа являются качественные и количественные показатели труда персонала.

Виды анализа:

- **предварительный** - выявление отклонений достигнутых значений основных показателей обеспечения и использования персонала от контрольных цифр, установленных в соответствующем периоде. Результаты предварительного анализа используются при дальнейшем планировании для уточнения стратегии развития анализируемого предприятия в части кадрового обеспечения и корректировки значений ближайших прогнозных оценок показателей по труду;
- **текущий** - изучение внутренних факторов деятельности предприятия и выявление их влияний на отклонения фактических показателей кадрового обеспечения от запланированных. Для получения более объективных результатов фактические данные сопоставляются не только с плановыми показателями своего предприятия, но и с показателями конкурентов. Текущий анализ проводится как в целом по предприятию, так и в разрезе его структурных подразделений;
- **ретроспективный** - изучение динамики и выявление тенденции изменений численности персонала, издержек на персонал и, как следствие,

продуктивности труда, а также сопоставление достигнутых показателей с соответствующими данными конкурентов с целью выявления слабых мест и определения путей повышения конкурентоспособности трудового коллектива предприятия.

Количественной характеристикой персонала, используемой в ходе его анализа, является *среднестисочная численность*. Этот показатель рассчитывается ежемесячно как сумма списочных численностей работников на каждый календарный день расчетного месяца, отнесенная к числу календарных дней месяца, и ежеквартально нарастающим итогом как среднеарифметическая из значений показателя за каждый месяц расчетного периода.

Адаптирующая подсистема экономической системы управления персоналом регламентируется кадровой стратегией, кадровой политикой, а также политикой личных доходов персонала предприятия.

Кадровая стратегия предприятия определяет источники формирования, сохранения и развития личностного потенциала персонала предприятия.

Кадровая политика предприятия определяет направления (психофизиологический, трудовой и инновационный потенциал работника) и механизм формирования, сохранения и развития личностного потенциала персонала предприятия.

Политика личных доходов персонала предприятия – система мер, направленная на формирование структуры доходов работника. Основной частью дохода наемного работника является заработная плата, которая включает:

- тарифную часть;
- доплаты и компенсации:
 - а) за условия труда;
 - б) сменность (режим работы);
 - в) степень занятости в течение смены;
- надбавки:

- а) за продуктивность труда выше нормы;
- б) за личный вклад в повышение эффективности и прибыльности;
- в) за высокое качество продукции, выполнение срочных и ответственных заданий;
- премии:
 - а) за качественное и своевременное выполнение договоров и этапов работ;
 - б) по итогам работы за год;
 - в) из фонда руководителя подразделения;
 - г) авторские вознаграждения за изобретения и рационализаторские предложения;
 - д) вознаграждение за активное участие в освоении новых технических и организационных предложений;
- услуги предприятия работникам (социальные выплаты);
- дивиденды по акциям предприятия.

Политика личных доходов персонала предприятия формируется на основе оптимизации дохода. При рассмотрении задачи оптимизации дохода необходимо оговорить, что $D(X)$ - совокупный доход – может формироваться в зависимости как от труда в сфере производства благ (товаров, услуг), так и от собственности, т.е. доходов в сферах финансовой (дивиденды, депозиты, акции, облигации и т.д.), недвижимости (операции купли-продажи, сдачи в аренду квартир, дач) и предметов личного потребления (сдача в аренду автомобиля и т.д.). Вторую часть дохода принято считать нетрудовой. На наш взгляд, она требует интеллектуальных затрат труда, кроме тех случаев, когда собственность получена в наследство и приносит доход без всяких усилий со стороны собственника. Этот случай в задаче оптимизации соответствует $X = 0$ и является функцией человеческого капитала индивидуума, в то время как полученный доход выступает предпринимательской прибылью. Тогда индивид имеет инвестиционно-финансовый портфель (блок б), механизм формирования которого аналогичен формированию финансового портфеля рынка ценных бумаг, где доходность портфеля определяется нормой

доходности отдельных активов, а процесс принятия решений можно представить в виде алгоритма (рис. 3.4):

$$P_{общ} = D_1P_1 + D_2P_2 + \dots + D_nP_n, \quad (13)$$

где $P_{общ}$ - норма доходности всего портфеля;

P_i - нормы доходности отдельных активов, $i = 1, 2, \dots, n$;

D_i - доли соответствующих активов в портфеле.

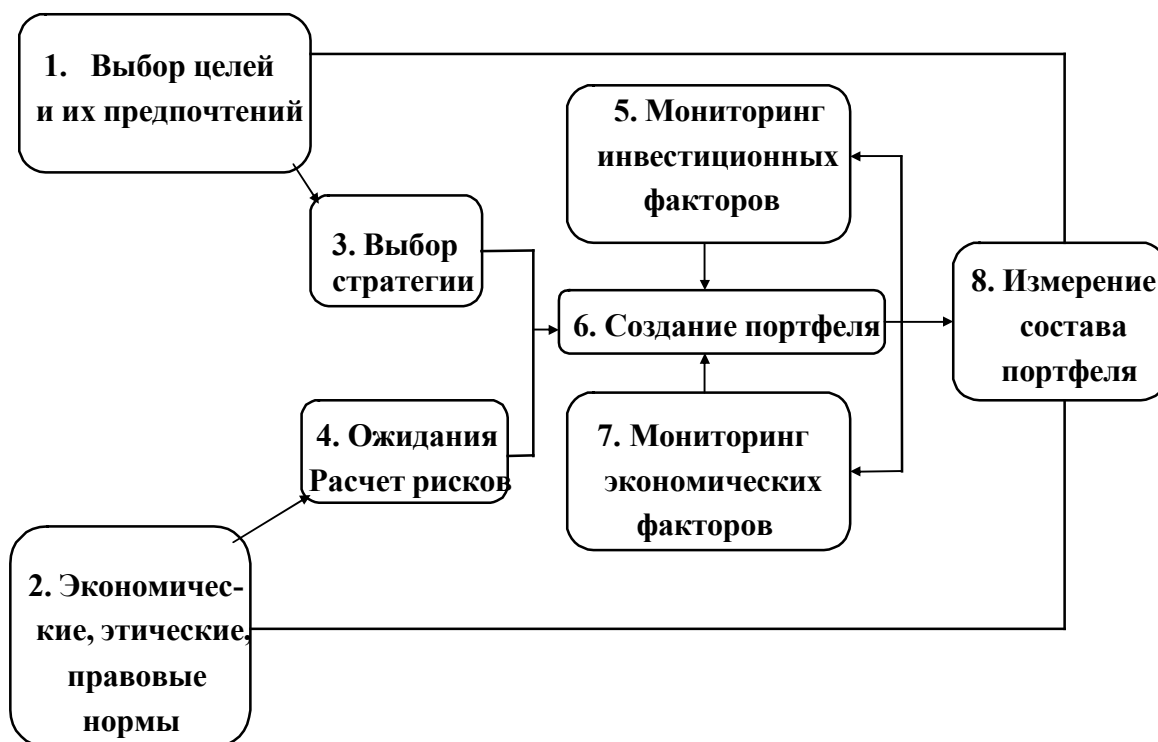


Рис. 3.4. Процесс принятия решений индивидуумом в задаче оптимизации дохода

Рассматриваемый случай отличается от составления инвестиционно-финансового портфеля для рынка ценных бумаг лишь добавлением в качестве активов инвестиций в образование. Аналогично можно рассмотреть доходность нескольких видов профессий или специализаций.

Блоки 1, 2 и 3 определяют цели, возможности и стратегию управления, под которой понимается искусство распоряжаться своими инвестициями (в том числе временем) оптимальным образом, т.е. при заданных затратах (инвестициях) и ограничениях, приносящих максимальный, не зависящий от уровня инфляции доход. Названные блоки определяют изменение состава имеющегося портфеля (блок 8).

Блоки 4, 5, 7 - предполагают анализ типичных для финансовых рынков вопросов: 1) какова величина ожидаемого дохода? 2) каков риск? 3) насколько адекватно ожидаемый доход компенсирует предполагаемый риск? Для решений этих вопросов разработан ряд специальных математических моделей, помогающих ориентироваться при принятии решений. К наиболее распространенным следует отнести метод расчетов "ожидаемых норм дохода" (произведение возможного результата, умноженного на вероятность того, что он будет иметь место при рассматриваемых условиях) с последующей оценкой величин рисков на инвестиции - стандартных девиаций или рисков на единицу ожидаемого дохода - коэффициентов вариаций. При этом индивидуальная оценка риска может варьироваться в зависимости от предпочтений индивида.

Выбор цели жизнедеятельности зависит от многих параметров человеческого капитала как от внутренних, связанных с использованием потенциала человека («время дороже денег, потому что дано человеку в обрез»), так и о внешних, когда предприятие оптимизирует затраты человеческого времени. Тогда уровень дохода должен просчитываться как необходимый, достаточный для конкретного индивида и одновременно максимизируется свободное время.

Формирование дохода индивида в рыночных условиях (в его переменной части) зависит от прибыли предприятия и той пропорции - доли на потребление, о которой договорятся социальные партнеры.

Взаимосвязь основных показателей работы предприятия с доходами работника можно представить в виде схемы (рис. 3.5) [11].

В управлении персоналом предприятия чрезвычайно важно установить взаимосвязь результативности труда персонала с размером и источниками стимулирования. Для этого применяют *контроллинг* – одну из функций менеджмента.



Рис. 3.5. Взаимосвязь показателей работы предприятия с доходами работников

Контроллинг представляет собой функционально всеобъемлющий инструмент управления, способствующий процессу принятия рациональных решений на основе целенаправленного сбора и обработки информации.

Поскольку цель управления - достижение некоторых конечных целей и результатов, то в экономическом отношении контроллинг можно с некоторой долей условности назвать системой управления прибылью предприятия [16].

В контроллинге затраты группируются в зависимости от их связи с объемом производства и реализации продукции (работ, услуг), количеством отработанного времени, другими показателями, характеризующими степень использования производственных мощностей.

Выделяют три группы затрат:

1) прямые, непосредственно зависящие от объёма деятельности и в основном пропорциональные ему;

2) затраты на организацию (подготовку) производства, связанные с изготовлением и реализацией продукции (работ, услуг), которые могут быть отнесены на определенные сферы деятельности.

3) общие затраты хозяйственной деятельности предприятия, как правило, условно-постоянные, не распределяемые ни по видам продукции или покупателям, ни по сферам деятельности.

Такая группировка издержек требует существенного изменения методологии их нормирования, планирования и учета. Преимущество же такого подхода в том, что наглядно представлены так называемые ставки покрытия затрат 2-й и 3-й групп выручкой (оборотом) от реализации.

Запланированной суммой покрытия является сумма затрат на организацию и подготовку производства и плановой прибыли. Или, другими словами, сумма покрытия - это превышение чистого оборота над прямыми затратами.

Процедуры контроллинга позволяют:

- при калькуляции прямых затрат включать в них только те виды вознаграждений, которые могут быть прямо отнесены на единицу конкретного вида продукции;

- планировать сумму покрытия таким образом, чтобы она была достаточной для компенсации косвенных затрат, значительной частью которых являются затраты на оплату труда;

- планировать величину прибыли с учетом ее использования для выплат различного рода стимулирующих вознаграждений;

- постоянно следить за объемом реализации и зависящей от него суммой покрытия, чтобы представлять, можно ли рассчитывать на запланированную сумму, предназначенную для поощрения и стимулирования, либо для того, чтобы знать, какой суммой в данный момент времени можно располагать, и в зависимости от нее оперативно планировать соответствующие расходы.

Систему мер, направленную на формирование структуры доходов работника, средствами контроллинга можно представить в виде следующего алгоритма:

1. Определить наиболее эффективные методы воздействия на персонал, с тем чтобы не подавляя, подчинить интересы сотрудников общим целям фирмы.

2. Отобрать те методы, которые имеют конкретное стоимостное выражение и, следовательно, могут быть реализованы с помощью контроллинга.

3. Четко представить структуру кадров на предприятии и найти источники стимулирования для конкретных категорий персонала, соответствующие по своей структуре возлагаемым на них функциям.

4. Выявить взаимосвязь и взаимообусловленность источников стимулирования, а также степень влияния на них внешних и внутренних факторов.

5. Внутри каждого источника определить механизм воздействия и приоритетность тех или иных выплат, а также величину их соотношения между собой.

6. Рассчитать долю в действии каждого из источников.

7. Учитывая сложности предыдущего пункта, выявить возможные резервы, которые должны уменьшить риск и гарантировать действенность выбранных методов стимулирования.

3.6. Социальная система управления персоналом предприятия

Социальная система управления персоналом предприятия нацелена на повышение конкурентоспособности рабочей силы персонала.

Функциональная подсистема социальной системы управления персоналом направлена в первую очередь на выявление потребностей работника. **Диагностирование социальной среды предприятия и уровня конкурентоспособности персонала** позволяет определить факторы, влияющие на формирование и удовлетворение потребностей работников предприятия в области социального развития. Диагностирование социальной среды предприятия осуществляется с помощью социологического опроса [23].

Формирование и степень удовлетворения социальных потребностей работников в производственных условиях – качество социальной среды - определяются следующими факторами:

А. Общие условия, характеризующиеся графиком работы предприятия, возможностью заработка, социальными льготами, возможностью продвижения по работе, наличием условий для повышения квалификации, осознанием того, что работник выполняет нужную для кого-то работу.

В. Условия работы; безопасность работы; соблюдение санитарно-гигиенических и физиологических норм по загазованности, температурному режиму, шуму; эстетические условия места работы.

С. Организационно-технические условия работы, характеризующиеся уровнем технической оснащенности рабочего места, качеством разработки технологического процесса, обслуживанием рабочего места, возможностью применения своих знаний, опыта, способностей в существующих условиях, ритмичностью работы.

Д. Содержание работы, определяемое сложностью выполнения работы, необходимостью решения новых проблем, наличием в составе рабочих операций элементов управления.

Е. Организация оплаты труда, применяемая система оплаты труда; размер заработка; порядок распределений премий, поощрений, дивидендов.

Ф. Организация работы социальной инфраструктуры предприятия, характеризующаяся организацией работы столовой, буфета, состоянием бытовых

помещений, медицинским обслуживанием, возможностью приобретения путевок на курорты, в санатории, дома отдыха и другие услуги.

Г. Межличностные отношения, определяемые характером общения с коллегами на работе и вне работы.

Н. Духовно-нравственный климат в коллективе, во многом зависящий от сохранения и соблюдения традиций предприятия, народных обычаев и нравов.

Социальное планирование. Обучение. Особенность текущего момента функционирования предприятий состоит в том, что для выполнения престижных работ сотруднику необходимо иметь непрерывно расширяющийся объем профессиональных знаний, который устаревает ускоряющимися темпами. Это связано с тем, что научно-технический прогресс имеет тенденции сокращения длительности цикла и повышения его амплитуды, соответствующей уровню развития. Это требует непрерывного обновления знаний, необходимый объем которых постоянно увеличивается. В таких условиях учебные заведения не в состоянии дать все необходимые знания в процессе базового образования.

Непрерывное обучение – последовательное углубление и расширение объема знаний, способствующих повышению мастерства работников в соответствии с требованиями научно-технического развития и совершенствования хозяйственного механизма.

Опережающее обучение – обучение персонала с учетом требований, ожидаемых к моменту окончания обучения

Обучение сотрудника (первичное и вторичное) осуществляется на протяжении всей его жизни.

1. **Первичное обучение** – формирование знаний и навыков у работников без специальности.

2. **Вторичное (переквалификация)** – приспособление имеющейся профессиональной специализации сотрудника к изменившимся условиям технического базиса. Вторичное обучение имеет разновидности. Различают:

- переподготовку, которая организуется с целью освоения новых профессий высвободившимися работниками, профессии которых стали не востребованными на данном предприятии;

- повышение квалификации - постоянное совершенствование квалификации сотрудников в рамках их профспециализации; обучение, направленное на постоянное развитие профессиональных знаний и навыков работников.

Обучение может осуществляться в одной из двух форм:

1) *на рабочем месте*;

2) *вне работы* (может осуществляться с отрывом и без отрыва от производства).

Каждая из форм обучения реализуется с помощью применения того или иного метода (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Методы обучения персонала

Обучение	
на рабочем месте	вне рабочего места
«Копирование» – работник прикрепляется к специалисту, учится, копируя действия этого человека	Деловые игры – коллективная игра, включающая разбор учебного примера, в ходе которого участники игры получают роли в игровой ситуации и рассматривают последствия принятых решений
Наставничество – занятия менеджера со своим персоналом в ходе ежедневной работы	Лекция – доведение до слушателя заранее подготовленного выступления
Делегирование – передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решения по оговоренному кругу вопросов	Учебные ситуации – реальная или выдуманная управленческая ситуация с вопросами для анализа
Метод усложняющих заданий – специальная программа рабочих дей-	Моделирование – воспроизведение реальных условий работы с исполь-

ствий, выстроенная по степени их сложности, расширения объема задания и повышения его сложности	зованием тренажеров и макетов
Ротация – работник переводится на другую работу для получения дополнительной профессиональной квалификации на срок от нескольких дней до нескольких месяцев	Тренинг сензитивности – участие в группе с целью повышения человеческой восприимчивости и улучшения умений взаимодействовать с другими. Проводится в присутствии психолога
Использование учебных методик, инструкций	Ролевые игры – работник ставит себя на чье-то место с целью получения практического опыта и подтверждения правильности своего поведения

Обоснованные управленческие решения по обучению персонала принимаются руководителем предприятия на основании *плана подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров*, который разрабатывается с помощью *программы развития сотрудников предприятия*. Он охватывает мероприятия по внутрифирменному и внешнему обучению, а также самоподготовке собственных кадров предприятия.

Необходимость в обучении конкретных сотрудников выявляется в процессе предварительного обсуждения проблемы с линейными руководителями. Кроме того, потребность в обучении персонала согласовывается с производственными целями предприятия. Это достигается в результате анализа текущей ситуации, касающейся выполнения основных показателей его деятельности, устранения причин возникновения брака и отходов, несчастных случаев и болезней работников, удовлетворения жалоб клиентов, сокращения текучести кадров, изучения критических случаев.

Мотивация трудовой деятельности и организационного поведения способствует возникновению совокупности внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей в рамках социально-трудовых отношений.

Социально-трудовые отношения – часть многообразных связей между рабочими группами и подразделениями предприятия, а также между отдельными работниками внутри их, которая непосредственно касается трудовой деятельности [1].

Организационное поведение – взаимодействие субъектов организации – людей, групп, коллектива – в целом друг с другом и с внешней средой, определяемое совокупностью психологических, социально-психологических, социальных и организационно-экономических

Факторов [27, с.58].

Субъекты социально-трудовых отношений – индивидуумы или социальные группы. Для современной экономики наиболее важными субъектами являются наемный работник, союз наемных работников (профсоюз), работодатель, союз работодателей, государство.

Предметы социально-трудовых отношений определяются целями, к достижению которых стремятся люди на различных этапах их деятельности. Принято различать три основные стадии жизненного цикла человека:

- от рождения до окончания обучения;
- период трудовой и/или семейной деятельности;
- период после трудовой деятельности.

На первой стадии социально-трудовые отношения связаны преимущественно с проблемами профессионального обучения. На второй – основными являются отношения найма и увольнения, условий и оплаты труда. На третьей – центральной является проблема пенсионного обеспечения.

Типы социально-трудовых отношений характеризуют психологические, этические и правовые формы взаимоотношений в процессе трудовой деятельности. По организационным формам выделяют следующие типы социально-трудовых отношений: патернализм, партнерство, конкуренция, солидарность, субсидиарность, дискриминация и конфликт [1, с. 348].

Патернализм – в трудовых отношениях означает участие государства и предпринимателей в разработке системы дополнительных льгот и выплат с

целью закрепления кадров, повышения продуктивности, смягчения социальной напряженности.

Партнерство – система детально проработанных правовых документов, в соответствии с которыми наемные работники, предприниматели и государство рассматриваются как партнеры в решении экономических и социальных задач.

Конкуренция между людьми или коллективами может способствовать достижению синергетического эффекта.

Солидарность предполагает общую ответственность и взаимную помощь, основанную на общности интересов группы.

Субсидиарность означает стремление человека к личной ответственности за достижение своих целей и свои действия при решении социально-трудовых проблем.

Дискриминация – это основанное на произволе, незаконное ограничение прав субъектов социально-трудовых отношений.

Конфликт является крайним выражением противоречий в социально-трудовых отношениях.

По характеру влияния на результаты экономической деятельности и качество жизни людей социально-трудовые отношения бывают двух типов:

- конструктивные, способствующие успешной деятельности предприятия и общества;
- деструктивные, мешающие успешной деятельности предприятия и общества.

Конструктивными могут быть отношения либо конкуренции, либо сотрудничества, организованные так, чтобы соответствовать достижению положительных результатов. Деструктивные отношения возникают тогда, когда общая направленность интересов сотрудников и социальных групп не соответствует целям предприятия.

Модели взаимодействия людей в производственных системах можно классифицировать по следующим основным признакам:

- тип взаимодействия;

- направленность интересов участников;
- наличие синергетического эффекта;
- отношения между участниками взаимодействия;
- характер управляющих (мотивирующих) воздействий.

Как замечает Б.М. Генкин [1, с. 365], по первому признаку выделяются два типа взаимодействия людей в экономических системах: *конкуренция и сотрудничество*.

По второму признаку различаются модели, в которых участники ориентированы на *эгоистические интересы*, и модели, в которых участники ориентированы преимущественно на *достижение целей предприятия* (общества).

По третьему признаку различаются модели, в которых общий результат взаимодействия больше индивидуальных результатов, и модели, в которых нет синергетического эффекта.

По четвертому признаку могут быть модели с выбыванием участников (модели отбора сильнейших) и модели без выбывания участников.

По пятому признаку выделяются модели, в которых регулирование и мотивация осуществляются управляющей средой, и модели с иерархическим управлением.

Трудовое поведение сотрудников и трудового коллектива обуславливается действием внутренних и внешних побудителей к труду – объективных и субъективных факторов. Объективные не зависят от работника. Субъективные обусловлены внутренним состоянием людей: их настроением, интересами, потребностями, особенностями личности. Объективные факторы лежат в основе внешней регуляции трудового поведения, субъективные – внутренней регуляции. Внешняя регуляция трудового поведения предполагает создание такой трудовой экономической ситуации, которая заставляет человека действовать тем или иным образом.

К внешним регуляторам трудового поведения относятся:

- волевое воздействие на поведение людей, например приказы руководителя;

- стимулы к труду, а именно: содержание, оплата, условия труда, его организация и т.д.;

- ценности и социальные нормы, общепринятые в коллективе.

Ценности – это все материальные и духовные субстанции, представление о которых возбуждает интересы.

Социальные нормы – правила, стандарты поведения, установленные сознательно или стихийно сложившиеся в обществе, в конкретном трудовом коллективе.

Внутренняя регуляция трудового поведения, или трудовая мотивация, заключается в формировании внутренних побуждений, регулирующих поведение человека, - потребностей, интересов и мотивов.

Источником мотивации являются потребности. Потребность – нужда в чем-либо необходимом для поддержания жизнедеятельности организма, человека, социальной группы, общества в целом. Осознанные в качестве интересов потребности проявляются в мотивах.

Мотив – состояние предрасположенности, готовности, склонности действовать тем или иным образом.

Виды мотивов:

- эмоциональные, ориентированные на действия индивидов находящих удовлетворение в самом труде;
- рациональные, преследующие определённую цель.

Мотивационное ядро – совокупность наиболее устойчивых мотивов поведения людей

Для различных социальных групп и разнообразных трудовых ситуаций структура мотивационного ядра может меняться.

Мотив открывает путь к действию. Так как мотивы, побуждающие действия, разнообразны, то трудовое поведение работников так же может быть различным:

- *ориентирующее* предполагает выбор одного из многих вариантов поведения;
- *смыслообразующее* определяется значимостью конкретного вида действий, придающих определённый смысл поведению и поступкам человека;
- *опосредствующее* основано на объединении внутренних и внешних побудителей к действию и нахождении компромисса между ними;
- *мобилизующее* предусматривает мобилизацию физических и психических сил и возможностей человека для осуществления определённой деятельности;
- *оправдательное* сопровождается оценкой человеком совершённых действий в соответствии с общепринятыми нормами поведения.

Учет и контроль социального планирования осуществляется на основе документов согласно принятой на предприятии системы отчетности.

Адаптирующая подсистема социальной системы способствует созданию условий для использования личностного потенциала работника в условиях изменяющейся окружающей среды.

Социальное страхование и социальное обеспечение – система выплат работнику, осуществляемых на уровне предприятия и государства.

Социальное страхование – одна из основных форм социальной защиты, непосредственно связанная с трудовой деятельностью, гарантированная государством система материального обеспечения граждан при утрате заработка в случае безработицы, болезни, старости, других социальных и профессиональных рисков.

Социальное обеспечение – система социальных выплат и льгот, осуществляемых на уровне предприятия, и формируемые специальные социальные фонды или фонды социального потребления.

Управление стрессами и конфликтами способствует решению кадровых проблем.

<i>Конфликт</i> – столкновение сторон, мнений, сил, перерастание

конфликтной ситуации в открытое столкновение; борьба за ценности и претензии на определенный статус, власть, ресурсы, в которой целями являются нейтрализация, нанесение ущерба или уничтожение

Соперника [17]

Основные составляющие конфликта:

- субъекты (участники конфликтного взаимодействия);
- объект (то, что вызывает противоречие у участников);
- инцидент;
- причины;
- методы регулирования и диагностики конфликта.

Стадии развития конфликта:

- предконфликтная;
- собственно конфликтная;
- после конфликта.

Этапы предконфликтной стадии:

- сначала у субъекта возникает чувство неудовлетворенности (как противоречие между потребностями, желаниями, интересами и возможностями);
- чувство неудовлетворенности перерастает в состояние фрустрации, отражающееся на поведении;
- собственное состояние осознается и начинается поиск причин, условий и виновников;
- формируется внутренняя установка, мотивация к устранению причин фрустрации;
- в зависимости от выбора средств к ее устранению либо принимаются меры к цивилизованному разрешению конфликтной ситуации, либо начинается демонстрация конфликтного поведения.

При своевременной диагностике и правильном управлении на этих этапах можно найти конструктивное решение.

Стадии собственно конфликта:

- мобилизация ресурсов в отстаивании своих интересов;
- использование силы или угрозы силы в отстаивании своих интересов, появление жертв конфликта;
- мобилизация контрресурсов, распространение конфликта, доминирование конфликта в сознании сторон, дальнейшее использование силы и рост числа жертв;
- тупиковая ситуация, прекращение взаимодействия, совместной деятельности, распад системы.

Результаты прохождения этой стадии сторонами конфликта деструктивны.

Стадии после конфликта:

- осознание сторонами тупика в ситуации;
- поиск новых подходов, возможна смена лидеров;
- переосмысление собственных интересов с учетом опыта конфликтного поведения и тупиковой ситуации;
- понимание и попытка учета интересов другой стороны;
- переход к новому этапу взаимодействия, поиск конструктивного решения.

Американские специалисты О. Креггер и Дж. М. Тьюсон на основе исследования в области поведения человека в конфликтных ситуациях получили следующие результаты (табл. 3.7).

Таблица 3.7

Типы поведения в конфликтных ситуациях

Тип поведения	Особенности поведения	Шаги к разрешению конфликта
---------------	-----------------------	-----------------------------

<p>Тип Т (мыслительный)</p>	<p>Требует четкости, ясности, сосредоточения на фактах, а не на эмоциях. Считает конфликт явлением неизбежным, но полезным для усиления творчества. Стараются разобраться в сути и выработать подход к разрешению конфликта. Подсчитывает варианты. Опасается потери самоконтроля</p>	<p>Не мешать другим выражать эмоции: быть может, это поможет разрешить конфликт</p>
<p>Тип Ф (чувствующий)</p>	<p>Стремится к согласию. Конфликт – дисгармония, которой следует избегать любой ценой. Сосредоточен на собственных эмоциях, испытывает чувство вины за произошедшее. Очень эмоционально реагирует. Требуется учета собственных чувств, принятия во внимание мнения обеих сторон конфликта. Прогнозирует отношение к проблеме и последствиям конфликта. Опасается потери самоконтроля</p>	<p>Быть прямолинейным, не бояться конфронтации, прямо высказывать свое мнение, не терзаться чувством вины за происходящее и за свою излишнюю эмоциональность. Откровенность может способствовать продвижению к разрешению конфликта</p>

Тип поведения	Особенности поведения	Шаги к разрешению конфликта
---------------	-----------------------	-----------------------------

Продолжение табл. 3.7

Тип Е (экстра-версия)	Стремится вынести конфликт вовне и публично обсудить. Цель – сказать что-то такое, что разрешит конфликт, поэтому много лишних слов, иногда вызывающих дополнительный спор на тему «Кто что сказал и что имел ввиду». Иногда забывает, что сказал раньше. Бывает излишне категоричен и само-надеян в части определения решения	Начинать проговаривать и обсуждать проблемы после этапа их осмысления. Предложить сторонам письменно изложить свою точку зрения, обменяться этими записками, обдумать их. Прекратить говорить, оглядеться, выслушать других и постараться понять их
-----------------------	--	---

Тип I (интроверсия)	Конфликт – тяжелый физический стресс. Стремится уединиться, обдумать ситуацию, сохранить спокойствие, холодность, рассудительность	Попытаться уравнять шансы, особенно с экстравертом. Предложить обменяться письменным изложением позиций и обдумать их в спокойной обстановке. Выразить свое мнение и добиться, чтобы его услышали
Тип S (сенсорный, реальный)	Восприятие информации, связанной с конфликтной ситуацией, конкретное, детальное, акцент делается на реальные факты, слова, события	Обращать внимание не только на факты, но и на сопутствующие обстоятельства, находящиеся за пределами данной ситуации

Окончание табл. 3.7

Тип поведения	Особенности поведения	Шаги к разрешению конфликта
Тип N (интуитивный)	Восприятие информации: главное – подтекст, смысл. Стремится уйти от конкретики, рассматривает проблему как часть чего-то большего, иногда глобального	Не уклоняться от сути проблемы, уход от специфики к общему не всегда продуктивен, поскольку решение может находиться как раз в области специфики
Тип Y (решающий)	Стремится к упорядоченности, незапланированные изменения воспринимает как негативные. Демонстрирует убежденность в своей правоте, претендует на знание единственно правильного ответа, категоричен. При сопротивлении может “закрыться” или “впасть в раж”	Понять простую истину, что не всегда бываешь прав. Стремиться все видеть не в черно-белом свете, а улавливать и оттенки. Понять, что с человеком, считающим себя во всем правым, очень тяжело иметь дело

Тип Р (воспринимающий)	Стремится увидеть вещи все с новой и новой стороны. Остается открытым и гибким, “разрывается” между вариантами. С точки зрения решающего типа ведет себя “ненадежно”, способен “заболтать” проблему	Определить четкую позицию в соответствии со своей убежденностью и отстаивать ее. Гибкость не всегда продуктивна, а оптимум не всегда достижим
---------------------------	--	---

3.7. Обеспечивающая система управления персоналом

Обеспечивающая подсистема управления персоналом предприятия состоит из следующих элементов: информационное обеспечение, кадровое обеспечение, техническое обеспечение, обеспечение делопроизводства, нормативно-методическое обеспечение, правовое обеспечение.

Информационное обеспечение комплексной системы управления персоналом (ИО) – совокупность управленческих решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в соответствующей системе управления

Элементы ИО: оперативная и нормативно-справочная информация, классификаторы технико-экономической информации и системы документации (унифицированные и специальные).

Требования к качеству информации:

- *комплексность* отражения всех сторон деятельности предприятия: технической, технологической, организационной, экономической и социальной во взаимосвязи с внешними условиями;

- *оперативность*, предусматривающая получение входной информации одновременно с протеканием процесса в управляемой системе или с моментом его завершения;
- *систематичность и непрерывность* поступления требуемой информации;
- *достоверность* информации, которая обеспечивается на основе достаточно точных измерений.

Кадровое обеспечение комплексной системы управления персоналом предприятия – необходимый количественный и качественный состав работников предприятия

Количественный состав работников - их численность, который бывает:

- *расстановочным* – численность всех работников, необходимых для работы в одну смену $Ч_{расст}$;
- *явочным* – численность всех работников, необходимых для работы в один день $Ч_{яв}$:

$$Ч_{яв} = Ч_{расст} K_{см} , \quad (14)$$

где $K_{см}$ – коэффициент сменности, который определяется отношением величины отработанных человеко-часов (машино-часов) во все смены к наибольшей величине человеко-часов (машино-часов) в одну смену.

- *списочным* – численность явочного состава работников, а также работников, находящихся в отпусках, командировке, не явившихся по болезни $Ч_{сп}$:

$$Ч_{сп} = Ч_{яв} K_{сп} , \quad (15)$$

где $K_{сп}$ - коэффициент пересчета численности в списочную.

$$K_{cn} = 100 : (100 - H) , \quad (16)$$

где H – процент невыходов в планируемом периоде.

Качественный состав персонала - характеристики рабочей силы, влияющие прямо или косвенно на эффективность труда, именуемые трудовым потенциалом.

Трудовой потенциал - предельная величина возможного участия трудящихся в производстве с учетом их психофизических особенностей, уровня профессиональных знаний, накопленного опыта.

Качественные характеристики трудового потенциала приведены в таблице 3.8.

Таблица 3.8

Основные качественные характеристики трудового потенциала

Признаки	Основные характеристики
Демографический	Пол, возраст, семейное положение, национальность и др.
Физический	Физическое и психическое здоровье, вес, работоспособность, выносливость
Подготовка	Общеобразовательная, профессиональная, экономическая, способность к профессиональному росту и непрерывному образованию
Профессионально-квалификационный	Профессия, квалификация, категория
Личностные характеристики	Тип темперамента, черты характера, внешность, воспитанность, коммуникабельность, знание иностранных языков и т.д.

Отношение к труду	Склонность к творчеству, соблюдение дисциплины, ответственность, инициативность
Опыт	Навыки к труду, стаж работы в данной профессии (специальности)
Социальное положение	Образ жизни, привычки, потребности и интересы, круг общения, уровень жизни

Каждую из рассмотренных обобщенных характеристик можно разукрупнить и в пределах общей ее оценки дать оценку каждого отдельного элемента.

Техническое обеспечение управления – совокупность машин и оборудования, предназначенных для механизации и автоматизации управленческого труда. Их виды: средства вычислительной техники, средства организационной техники.

Делопроизводство составляет полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками кадровой службы (или получения их) до завершения исполнения и передачи в другие подразделения

Документ – материальный объект, содержащий в зафиксированном виде по установленным формам и правилам информацию, необходимую для реализации процесса управления и передачи ее во времени и пространстве.

Документограмма – графическое изображение динамики документационных процессов, протекающих на предприятии, от момента создания или получения документа до момента сдачи его в архив.

Документооборот – перемещение документов по структурам предприятия с момента их создания или получения до завершения обработки или отправки.

Цель делопроизводственного обеспечения – организация работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом.

Функции делопроизводства системы управления персоналом:

- своевременная обработка поступающей и передаваемой документации;

- регистрация, учет и хранение документов по персоналу;
- печатание, копирование и размножение документов по кадровым вопросам;
- доведение документации до соответствующих работников для исполнения;
- контроль за исполнением документов;
- передача документации по вертикальным и горизонтальным связям;
- формирование дел в соответствии с утвержденной номенклатурой.

Виды делопроизводства:

- централизованное - осуществление делопроизводства непосредственно в одном подразделении (канцелярии, общем отделе, секретариате);
- децентрализованное – рассредоточение делопроизводства по различным подразделениям предприятия;
- смешанное – сосредоточение в одном месте делопроизводства наиболее важных, общих для предприятия работ и во всех подразделениях и службах - остальной части работ.

Требования к оформлению документов кадровых служб:

а) документы базируются на государственных стандартах унифицированных систем документации. Основными действующими государственными стандартами в области документов и делопроизводства являются:

- ГОСТ 16487-83 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения»;
- ГОСТ 6.38-90 «Унифицированные системы документации. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов»;
- ГОСТ 6.10.1-88 «Унифицированные системы документации. Основные положения» и др.
- Постановление Госкомстата РФ от 6 апреля 2001 г. № 26 «Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты».

б) документы составляются как в традиционном исполнении, так и в виде машиноориентированных и машиночитаемых документов, предназначенных для обработки части содержащейся в них информации средствами вычислительной техники. Такие документы, оформленные по соответствующему ГОСТу, также имеют юридическую силу.

Унифицированные системы документации:

- плановая (плановые задания по кадровым вопросам, заявки на молодых специалистов, наряды, плановые расчеты по численности, оплате труда и т.п.);

- первичная учетная (табель учета рабочего времени, расчетная ведомость по начислению заработной платы и другие документы по учету труда и зарплаты);
- отчетно-статистическая (отчеты по форме МП, П-4, баланс рабочего времени, отчеты по производительности труда, высвобождению работников и т.п.);
- социальная (по пенсиям, пособиям, льготам, социальному страхованию и т.п.);
- организационно-распорядительная (акты, письма, докладные записки, заявления, инструкции, анкеты, объяснительные записки, положения, постановления, правила, представления, приказы, протоколы, распоряжения, решения, устав, а также справки о состоянии трудовой дисциплины, данные по текучести кадров, график отпусков, предложения по формированию резерва кадров, штатное расписание, таблицы учета рабочего времени работников, трудовые договоры (контракты), графики прохождения аттестации сотрудников, направления для трудоустройства специалистов и рабочих и т.п.);
- кадровые документы (личные дела работников предприятия, включающие личный листок, анкету, автобиографию, копии документов об образовании, рекомендации и тому подобное; личные карточки; трудовые книжки, пенсионные дела и т.д.).

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом – это совокупность документов организационно-регламентирующего, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом
или руководством предприятия

Нормативно-методическое обеспечение состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведении нормативного хозяйства в системе управления персоналом.

На основе типовых документов с учетом особенностей деятельности предприятия специалисты службы управления персоналом разрабатывают документы для внутреннего использования.

1. Организационно-распорядительные документы:

- правила внутреннего трудового распорядка, в которых содержатся такие основные разделы, как порядок приема и увольнения рабочих и служащих; основные

обязанности рабочих и служащих; основные обязанности администрации; рабочее время и его использование; поощрения за успехи в работе; ответственность за нарушения трудовой дисциплины;

- коллективный договор – это соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией предприятия по урегулированию их взаимоотношений в процессе хозяйственной деятельности в течение календарного года. Правовая основа: Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях».

2. Организационно-методические и методические документы:

- положение по формированию кадрового резерва на предприятии;
- положение по организации адаптации работников;
- рекомендации по организации подбора и отбора персонала;
- положение по урегулированию взаимоотношений в коллективе;
- положение по оплате и стимулированию труда;
- инструкция по соблюдению правил техники безопасности и др.

3. Организационно-регламентирующие документы:

- положение о подразделении – документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения кадровой службы: его задачи, функции, права, ответственность. Типовая структура положения включает такие основные разделы, как задачи, оргструктура, функции, права, ответственность подразделения и взаимоотношения его с другими звеньями предприятия;

- должностные инструкции.

4. Нормативно-справочные документы:

- маршрутно-технологическая карта;
- операционно-технологическая карта;
- технологическая карта управленческих процедур;
- оперограмма;
- программа выпуска деталей;
- сменно-суточные задания;
- инструкция государственной налоговой службы РФ по применению закона

РФ «О подоходном налоге с физических лиц» и др.

5. Документы технического, технико-экономического и экономического характера:

- временные санитарные нормы и правила работников;
- бизнес-план;
- смета затрат на производство;
- отчет о численности работников предприятия;

- система стандартов по технике безопасности;
- типовые нормы времени на разработку конструкторской документации;
- рекомендации Международной организации труда о продолжительности рабочего времени и периодах отдыха на дорожном транспорте и др.

Правовое обеспечение организационной подсистемы управления персоналом – формирование и использование средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом
с целью повышения эффективности деятельности предприятия

Основные задачи:

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками;
- защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Функции:

- соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области трудовых отношений;
- разработка проектов и согласование внутрифирменных нормативных и ненормативных актов;
- подготовка предложений об изменении действующих или отмене устаревших нормативных актов, изданных на предприятии по кадровым вопросам.

Система правового обеспечения включает акты:

- централизованного регулирования – Кодекс законов о труде Российской Федерации, постановления Правительства РФ, акты Минтруда РФ;
- локального регулирования - приказы руководителя предприятия по кадровым вопросам, положения о подразделениях, должностные инструкции, стандарты предприятия и др.;
- нормативные - соглашения генеральные, отраслевые (тарифные), специальные (региональные), коллективные договоры и др.;
- ненормативного характера – распоряжения и указания руководителей всех подразделений.

Действующий КЗоТ РФ обеспечивает минимальные гарантии для работников всех предприятий. Он не учитывает отраслевые особенности и финансовые возможности

хозяйствующих субъектов. Поэтому каждый из них разрабатывает собственный закон о жизнедеятельности трудовой организации. Эту функцию выполняет система коллективных договоров. Они заключаются на трех уровнях.

Верхний уровень

Участник – Российская трехсторонняя комиссия по регулированию социально-трудовых отношений.

Функции: заключение Генерального соглашения, рассмотрение отраслевых тарифных соглашений и регулирование трудовых споров.

В Генеральном соглашении содержится система социальных нормативов, меры по повышению социальных гарантий гражданам, защите слабых групп населения, обеспечению роста доходов трудящихся по мере стабилизации экономики, а также мероприятия по реализации республиканских социально-экономических программ, исходя из реальных возможностей страны.

Средний уровень

Участники: отраслевые профсоюзы, Министерство труда и социального развития РФ, территориальные профсоюзы, ассоциации работодателей, органы исполнительной власти.

Функции: заключение отраслевых (территориальных) тарифных соглашений, в которых определяются основные направления социального развития отраслей (территорий), устанавливаются условия и размеры оплаты труда, социальные гарантии для работников отрасли (территории), исходя из реальных возможностей отраслей (территорий). Отраслевые (территориальные) соглашения не могут ухудшать условия Генеральных соглашений.

Нижний уровень

Участники: администрация и профсоюзная организация предприятия.

Санкции к работодателю:

- за уклонение от участия в разработке коллективного договора – штраф 10 минимальных размеров оплаты труда (МРОТ);
- за нарушение условий коллективного договора – штраф 100 МРОТ.

Процесс проектирования комплексной системы управления персоналом – процесс разработки проекта организации системы управления персоналом – включает в себя следующие этапы:

- 1) предпроектный;
- 2) проектный;
- 3) внедрение.

Документация, разрабатываемая при проектировании и внедрении системы управления персоналом:

- на первом этапе: приказ о проведении работ по проектированию системы управления персоналом, методика обследования и анализа системы управления, отчет по обследованию и анализу системы управления, технико-экономическое обоснование целесообразности и необходимости совершенствования управления, задание на организационное проектирование, разработку проекта совершенствования системы управления.

- на втором этапе: пояснительная записка к организационному проекту, основной стандарт предприятия на систему управления, основной стандарт предприятия на подсистему общего и линейного руководства, основной стандарт предприятия на целевую подсистему, основной стандарт предприятия на функциональную подсистему, основной стандарт предприятия на обеспечивающую подсистему, схема документооборота в системе управления, перечень функций управления, положение о подразделении аппарата управления, схема системы управления, схема организационной структуры управления, схема функциональных взаимосвязей подразделений аппарата управления, проект плана мероприятий по подготовке к вводу системы управления в действие, методика проектирования системы управления, расчет экономической эффективности от внедрения проекта, таблицы трудоемкости осуществляемых функций управления, должностные инструкции, штатное расписание работников службы управления персоналом, описание методов управления, описание комплекса технических средств, чертежный план размещения подразделения, сводный план мероприятий по внедрению проекта;

- на третьем этапе: программа обучения персонала, план социально-психологической подготовки работников к внедрению проекта, положение о премировании за внедрение проекта, график хода внедрения проекта, расчет фактической экономической эффективности от внедрения проекта, акт о внедрении проекта.

Заключение. Проектирование комплексной системы управления персоналом, включающей организационную, экономическую, социальную подсистемы, позволит достичь цели управления - конкурентоспособности продукции предприятия, рабочей силы персонала, самой организации предприятия – на основе создания условий, необходимых для формирования, сохранения и развития потенциала работника при использовании социальных технологий с использованием современной методологии.

Глава 4

МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Понятия: *метаэкономика, общая и дополнительная потребность в персонале, маркетинг-персонал, текучесть кадров, производственный травматизм и заболевание.*

Метаэкономика – наука о фундаментальных экономических понятиях и методологии системного исследования хозяйственной деятельности с учетом ее взаимосвязей с другими сторонами жизни человека [1, с.18].

Затраты на персонал – интегральный показатель, включающий все затраты предприятия, связанные с функционированием персонала: зарплату, социальное страхование, социальные выплаты и льготы, расходы на обучение и повышение квалификации персонала, на выплату дивидендов.

Текучесть кадров – индивидуальная форма подвижности рабочей силы, при которой движение к лучшим условиям ее воспроизводства

Осуществляется по собственному желанию, работника

Суждения

На предприятии **важнейшими задачами управления персоналом** на современном этапе являются:

- определение потребности в рабочих, руководителях, служащих, исходя из стратегии управления персоналом предприятия;
- отбор и адаптация персонала;
- планирование карьеры сотрудников фирмы, их профессионального и административного роста;
- обеспечение рациональных условий труда, в том числе социально-психологической атмосферы;

- организация трудовых процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимальных соотношений между количеством единиц оборудования и численностью персонала различных групп;
- разработка систем мотивации эффективной деятельности;
- проектирование систем оплаты труда;
- организация изобретательской и рационализаторской деятельности;
- решение этических проблем труда;
- управление конфликтами;
- профилактика девиантного поведения.

Оптимальной является такая численность персонала производственной системы, при которой достигается минимум затрат на заданный объем выпуска продукции.

4.1. Задачи управления персоналом на современном этапе

Решение задач управления персоналом предприятия предполагает исследование экономических, социальных, политических и других процессов. В последние годы все более значимыми становятся проблемы смысла, мотивов и целей трудовой деятельности, широко исследуются проблемы выживаемости человечества, экологии, этики бизнеса, преступности, конфликтов и методов их профилактики и разрешения. Очевидно, все они не могут быть решены только в рамках экономических наук, поэтому целесообразно проводить исследования в аспекте метатеории экономических наук, т.е. *метаэкономики*.

Учитывая это, далее рассмотрим методики и методы решения следующих задач управления персоналом:

- планирования дополнительной потребности в работниках;
- маркетинг-персонала;

- проектирования трудовых процессов;
- функционально-стоимостного анализа деятельности подразделений аппарата управления;
- социально-экономического анализа использования персонала;
- оценки внутренних резервов от снижения затрат на использование рабочей силы.

4.2. Методика и методы определения дополнительной потребности в работниках

Методика расчета дополнительной потребности предприятия в кадрах приведена на рис. 4.1.

1 этап. Прогноз общей потребности в кадрах в плановом периоде.

Сначала разрабатывается прогноз рабочих мест с описанием режима труда и отдыха на каждом из них. При этом учитываются возможности рационализации рабочих мест с точки зрения их соответствия передовым достижениям НТП, сокращения совокупных удельных затрат на единицу конечного продукта. Поэтому основой для составления прогноза рабочих мест являются планы материально-технического снабжения, финансовый, инвестиционный, организационный, производственный, маркетинговый планы, планы научно-технических мероприятий по освоению нового производства, совершенствованию техники и технологии, организационной структуры предприятия, организации труда и рабочих мест.

Затем на основе прогноза рабочих мест определяется качественная потребность в персонале. При этом во внимание принимаются структура исполнительного органа предприятия, которая видна из устава и может быть представлена единоличным или коллегиальным органом управления, профессионально-квалификационное деление работ, зафиксированных в документации по технологическому процессу, и требования к должностям и рабочим местам.



Рис. 4.1. Методика планирования дополнительной потребности в персонале

Так, качественная потребность в специалистах и руководителях может быть определена путем последовательной разработки:

- системы целей как основы организационно-технологической структуры управления предприятием;
- общей организационно-технологической структуры предприятия;
- штатного расписания предприятия и его подразделений;
- должностных инструкций специалистов и руководителей.

Известно, что организационно-технологическая структура и штатное расписание определяются самим предприятием по нормам загрузки, трудоемкости работ и другим показателям в зависимости от особенностей производства и его финансовых условий.

Профессионально-квалификационный состав рабочих определяется путем проведения расчетов количественной потребности в них по профессиональным видам работ, а внутри профессий – по разрядам квалификационной сложности работ.

Прогнозные значения количественных показателей потребности предприятия в персонале той или иной категории рассчитываются с помощью одного из многочисленных методов. Наиболее широко применяются расчетно-аналитические (на основе нормативов времени и формализованных математических зависимостей), балансовый, рыночный, опытно-статистический (метод аналогий), аналитически-исследовательские методы (на основе непосредственного изучения затрат рабочего времени и измерения объемов информации). Задача сводится к выбору метода расчета, установлению исходных данных и непосредственному расчету численности работников на определенный временной период. Рассмотрим подробнее каждый из методов.

Расчетно-аналитические методы планирования и нормирования численности персонала $Ч_{нл}$ чаще применяются к категории рабочих. Первая

группа этих методов основана на использовании плановых (прогнозных) или фактических значений трудоемкости работ H_m или объема выпуска продукции Q_{nl} , полезного фонда рабочего времени одного работника $\Phi_{пол}$ и нормы выработки H_v :

$$Ч_{nl} = H_{mnl} : \Phi_{пол}, \quad (17)$$

$$Ч_{nl} = Q_{nl} : H_v. \quad (18)$$

Точность расчетов численности в этом случае зависит от качества используемых нормативов.

В основе второй группы методов лежит использование формализованных математических зависимостей, которые предполагают использование аппарата корреляционно-регрессионного анализа, т.е. создание модели зависимости численности персонала от влияющих на нее факторов X_1, X_2, \dots, X_n :

$$Ч_{nl} = f(X_1, X_2, \dots, X_n). \quad (19)$$

Однако в этом случае наблюдается большая погрешность в определении численности, так как формульные зависимости выводятся для определения общей нормативной численности без учета всех служебных функций, осуществление которых имеет свои специфические особенности.

Данный метод в основном применяют к расчетам по категории руководителей и специалистов. Например, численность специалистов отдела комплектования и подготовки кадров может определяться в зависимости от численности промышленно-производственного персонала P_{nn} :

$$Ч_{nl} = 0,007P_{nn}^{0,8712}. \quad (20)$$

Балансовый метод основан на определении приростов объемов производства, в том числе за счет роста продуктивности труда. Необходимый для выполнения заданного объема работ прирост численности работников сопоставляется с возможными внутренними и

внешними источниками пополнения кадров:

$$- \mathcal{C}_{пл} = -Q(1 - Q_q : 100), \quad (21)$$

где $\mathcal{C}_{пл}$ - прирост численности, % ;

Q - запланированный прирост объема производства, %;

Q_q - прирост продукции за счет роста продуктивности труда, %.

Рыночный метод основан на определении предельного дохода, получаемого предприятием от использования каждого дополнительного работника, и предельных издержек на него. Максимизирующая прибыль предприятия «придет в состояние равновесия», когда предельный продукт MP будет равен заработной плате W , т.е. при равенстве предельной выручки VP и предельных издержек PVC .

Используя формулы,

$$MP = W,$$

$$VP = PVC,$$

$$VP = MP_0 + \frac{MP_1}{1+r}.$$

Текущая стоимость реальных предельных издержек на труд PVC :

$$PVC = W_0 + Z + \frac{W_1}{1+r},$$

$$MP_0 + \frac{MP_1}{1+r} = W_0^* + Z + \frac{W_1}{1+r}, \quad (22)$$

получим графическое решение (рис. 4.2).

Опытно-статистический метод (метод аналогий). В основе его - сравнение штатной численности личного состава расчетного предприятия с численностью аналогичного предприятия. Данный метод имеет широкое практическое применение, так как прост и не требует дополнительных затрат. Однако он не является ни научным, ни прогрессивным, поскольку невозможно ответить на вопрос: в какой степени структура, принятая за эталон, имеет действительно оптимальную численность?

Аналитически-исследовательские методы – это методы, основанные на непосредственном изучении затрат рабочего времени. Их использование предполагает определение трудоемкости i -го вида работ H_{Ti} . Зная фактический полезный фонд рабочего времени одного работника Φ , занятого выполнением i -го вида работ, расчетную численность $Ч_p$ можно определить по формуле:

$$Ч_p = H_{Ti} : \Phi. \quad (23)$$

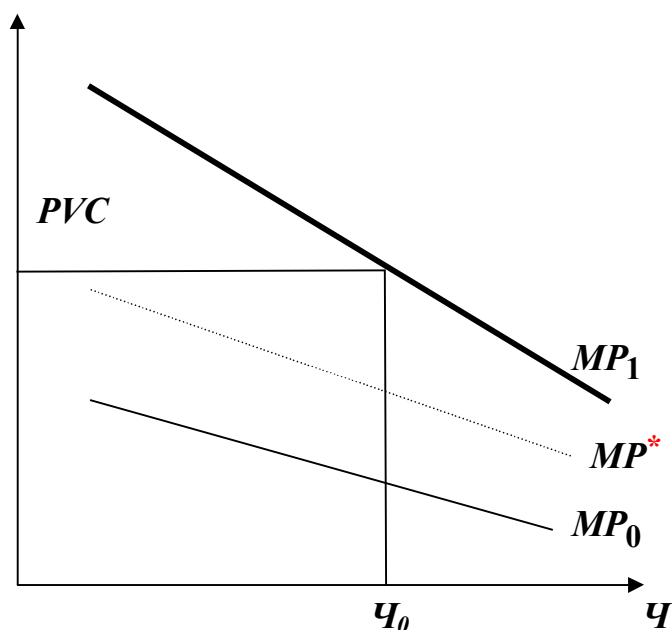


Рис. 4.2. Спрос на труд на протяжении нескольких периодов:

MP^ – предельный продукт труда работника без обучения;*

MP_0 – предельный продукт во время обучения;

MP_1 – предельный продукт после обучения;

$Ч$ – численность работников;

PVP – текущая стоимость предельного продукта труда

Применение данного метода для расчета потребной численности персонала, связанного с переработкой конторской информации, предполагает измерение:

1) нормативного объема информации, который может принять и переработать человек в течение одного рабочего дня, исходя из его психофизиологических возможностей H_s . Измерителем объема такой информации S могут быть биты, количество которых определяется по формуле:

$$S = \log N, \quad (24)$$

где N - количество знаков, или символов (основание логарифма соответствует двоичной системе кодирования);

2) фактического объема информации Φ_s , принимаемого и перерабатываемого человеком в определенных организационно-технических условиях;

3) потребного объема информации Π_s , обеспечивающего оптимальные решения.

Психологами и физиологами установлено, что человек всеми органами чувств может принять от внешнего мира 100 000 битов информации в секунду, при этом до сознания доходит лишь 25 – 100 битов информации в секунду. Основываясь на этих данных, можно посчитать поступающий и воспринимаемый поток информации H_s за семичасовой рабочий день при десятиминутном перерыве каждый час:

$$100000 \cdot 7 \cdot (60 - 10) \cdot 60 = 2100000 \text{ тыс. битов};$$

$$25 \cdot 7 \cdot (60 - 10) \cdot 60 = 525 \text{ тыс. битов.}$$

Основная трудность заключается в определении фактического Φ_s и потребного Π_s объемов информации. Очевидно, что потребный объем Π_s должен быть не менее фактического Φ_s , но не превышать нормативный H_s .

Для практических целей измерения объемов информации применяют *метод статистических испытаний*, или *метод Монте-Карло*. Суть его заключается в том, что всю массу документированной информации, поступающую и исходящую из системы управления, подшитою в виде дел и постранично пронумерованную, представляют в виде квадрата, разделенного на части разной площади. Каждая часть площади соответствует той или иной служебной функции. Попадание какого-либо служебного документа в ту или иную часть можно определить случайным выбором адреса хранения данного документа (номер дела и номер листа в данном деле). Зная общее число листов всех документов и число сделанных случайных проб, определяют число листов, проходящих в течение года по каждой служебной функции. В этом случае прогноз потребности в соответствующих специалистах может быть определен по формуле:

$$Ч_{нл} = W : \Pi_s, \quad (25)$$

где W – поток информации по данной служебной функции;

Π_s – потребный объем информации, который может переработать один исполнитель по соответствующей служебной функции.

Точность результатов, полученных с помощью этого метода, зависит от числа произведенных проб. Его использование требует значительных затрат.

II этап. *Прогноз наличного обеспечения кадров в плановом периоде* осуществляется исходя из качественных характеристик имеющегося в наличии персонала с учетом изменения их в будущем. При этом во внимание принимаются возрастные передвижки, внутрифирменные трудовые перемещения персонала в соответствии с его профессиональным ростом, выбытием по причинам текучести, выходом на пенсию, в декретный отпуск, в армию, высвобождением.

III этап. *Определение дополнительной потребности в персонале в плановом периоде $Ч_{дон}$* , которая формируется по трем основным направлениям:

- дополнительная потребность на планируемый объем производства или услуг $Ч_{дон}$ с учетом имеющихся работающих, а также изменения их качественных характеристик в плановом периоде, например обучения $Ч_{исх\ кор}$;
- дополнительная потребность на покрытие предполагаемого и внепланового выбытия персонала $Ч_{выб}$.

$$Ч_{дон} = Ч_{пл} - (Ч_{исх\ кор} - Ч_{выб}); \quad (26)$$

- относительная экономия численности работников в результате использования резервов роста продуктивности труда в ходе совершенствования его организации.

На IV этапе разрабатываются мероприятия по достижению и поддержанию количественного и качественного соответствия между плановой потребностью в персонале и наличием его по прогнозу. Целесообразность таких мероприятий выясняется в ходе маркетинг-персонала, который осуществляется поэтапно.

4.3. Методика маркетинг-персонала

I этап. *Установление возможных источников покрытия потребности в кадрах* (рис. 4.3 и табл. 4.1).

II этап. *Определение путей привлечения персонала.* Выбор путей покрытия потребности в персонале зависит от содержания профессиональных требований и величины затрат на приобретение и дальнейшее использование каждого работника. Различают два вида таких путей - активные и пассивные (табл. 4.2).

III этап. *Изучение факторов, влияющих на формирование направлений маркетинговой деятельности в области управления персоналом* (табл. 4.3). Источниками информации для изучения факторов маркетинг-персонала являются:

- учебные программы и планы выпуска специалистов в учебных заведениях;
- учебные программы дополнительного обучения в коммерческих учебных центрах;
- аналитические материалы, публикуемые государственными органами по труду и занятости;
- информационные сообщения служб занятости.

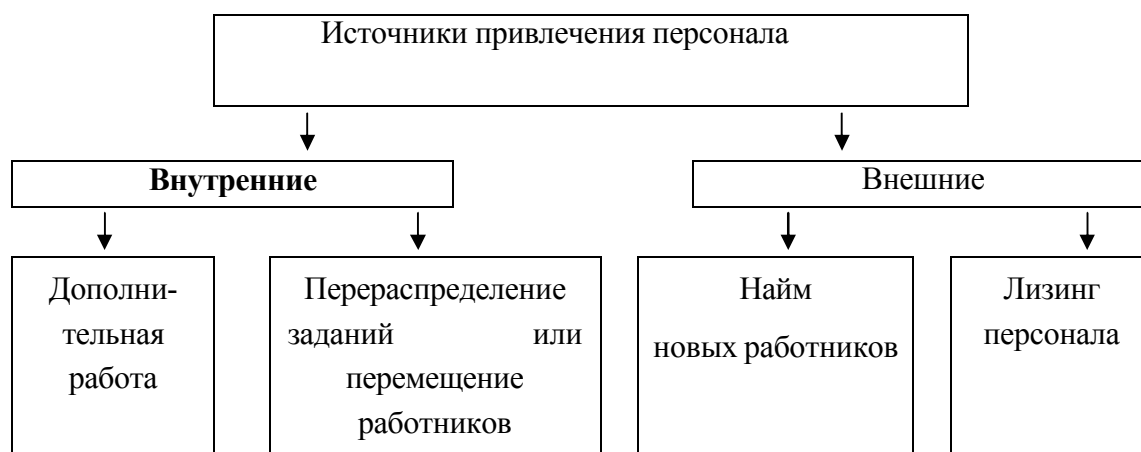


Рис. 4.3. Источники привлечения персонала на предприятие

Таблица 4.1

**Источники удовлетворения
дополнительной потребности в персонале**

Источники	
внешние	внутренние
Учебные заведения различных уровней подготовки Коммерческие учебные центры Посреднические фирмы по подбору персонала Биржи труда Родственные предприятия Свободный рынок труда	Высвобождение работников Переподготовка Перемещение персонала с участков работы, имеющих резервы кадров на выдвижение

Таблица 4.2

**Пути удовлетворения дополнительной
потребности предприятия в персонале**

Путь	
активный	пассивный

<p>Набор персонала в учебных заведениях посредством заключения двусторонних соглашений с учебным заведением и с участником обучения</p> <p>Представление заявок по вакансиям на биржи труда</p> <p>Консультации по персоналу и услуги специализированных посреднических фирм по найму персонала</p> <p>Вербовка нового персонала через своих сотрудников, клиентов, поставщиков</p>	<p>Рекламное сообщение о наличии вакантных мест</p> <p>Ожидание претендентов после вывешивания объявлений местного характера</p> <p>Обращение случайных претендентов, занимающихся самостоятельным поиском работы</p>
---	---

Таблица 4.3

**Факторы, определяющие направления
маркетинг-персонала предприятия**

Факторы	
внешние	внутренние
<p>Конъюнктура рынка труда</p> <p>Научно-технический прогресс</p> <p>Особенности социальных потребностей</p> <p>Развитие законодательства</p> <p>Кадровая политика предприятий-конкурентов</p>	<p>Цели предприятия</p> <p>Финансовые ресурсы</p> <p>Наличный кадровый потенциал предприятия</p>

IV этап. *Анализ источников и путей удовлетворения дополнительной потребности предприятия в кадрах* осуществляется по критерию обеспечения максимального соответствия качественных и количественных параметров потенциальных работников запросам предприятия.

V этап. *Выбор оптимальных вариантов источников и путей удовлетворения дополнительной потребности предприятия в кадрах* производится по критерию минимизации затрат, связанных с использованием того или иного источника и путей привлечения работников на предприятие.

4.4. Методические указания к проектированию трудовых процессов

Можно выделить следующие этапы проектирования трудовых процессов:

- определение режима работы оборудования и машинного (аппаратурного) времени;
- проектирование трудовых приемов и расчет длительности их выполнения;
- определение норм обслуживания и численности (с учетом вариантов разделения и кооперации труда, регламента обслуживания оборудования, режимов труда и отдыха);
- определение длительности операций и норм времени (с учетом нормируемых перерывов в работе оборудования и занятости рабочих);
- определение норм выработки и нормируемых заданий.

Критерием в проектировании трудовых процессов выступает минимум суммарных затрат на заданную программу выпуска продукции. Его можно представить в виде функции:

$$S(X) = [S_m(X) + S_n(X) + S_o(X)] \rightarrow \min, \quad (27)$$

где $S_m(X)$, $S_n(X)$, $S_o(X)$ – затраты соответственно на рабочих, оборудование и запасы предметов труда, рассчитанные на необходимый объем выпуска продукции.

Как известно, количество единиц оборудования и объем запасов предметов труда фиксированы. Отсюда формула (27) примет вид:

$$S(X) = Sm(X) = \sum_I H_i Z_i \quad \text{--- min,} \quad (28)$$

где H_i – нормы численности рабочих i -й группы;

Z_i – затраты в единицу времени на одного рабочего i -й группы.

При этом соблюдаются ограничения:

1) по необходимому производственному результату:

$$A(X) \geq A_n = \frac{\sum_k P_k t_{ak}}{F_o}, \quad (29)$$

где $A(X)$ – среднее количество действующих станков в зависимости от норм обслуживания и численности;

A_n – среднее количество действующих станков, необходимых для выполнения производственной программы;

P_k – программа выпуска деталей k -вида;

t_{ak} – время действия оборудования при изготовлении единицы продукции k -вида (соответствует свободному машинному времени при многостаночной работе и оперативному времени при обслуживании одним рабочим одного станка);

F_o – фонд времени использования единицы оборудования в плановом периоде;

2) по суммарной занятости персонала в течение смены:

$$K_{zi}(X) \leq K_{zni}, \quad (30)$$

где $K_{zi}(X)$ – коэффициент суммарной занятости одного рабочего i -й группы в течение смены, соответствующей определенной численности рабочих,

K_{zni} – нормативный коэффициент суммарной занятости рабочего i -й группы в течение смены:

$$K_{zni} = 1 - \frac{T_{отл\ i}}{T_{см}}, \quad (31)$$

где $T_{отл\ i}$ – нормативное время на отдых и личные надобности, для рабочих i -й группы;

$T_{см}$ – продолжительность смены, мин.

3) по занятости персонала основными функциями:

$$K_o(X) \leq K_{он}, \quad (32)$$

где $K_o(X)$ – коэффициент занятости рабочих данной группы основными функциями, соответствующий определенной численности рабочих;

$K_{он}$ – нормативный коэффициент занятости рабочих данной группы основными функциями, где

$$K_{он} = 1 - \frac{T_{отл} + T_{доп}}{T_{см}}, \quad (33)$$

где $T_{доп}$ – время, необходимое для выполнения дополнительных функций рабочими данной группы за смену.

Для проектирования трудовых процессов на основе данной модели определяются характеристики использования оборудования – $A(X)$, $K_a(X)$ и занятости рабочих – $K_z(X)$, $K_o(X)$ в зависимости

от численности сотрудников и форм их взаимодействия. Эти характеристики могут быть установлены с помощью *графических* (для циклически повторяющихся процессов, когда трудовые операции по обслуживанию оборудования и действия рабочих повторяются через определенный интервал времени – цикл многостаночного обслуживания), *аналитических* и *имитационных методов* (для нециклических процессов, при которых величины t_c и t_z имеют существенные колебания и многофазные системы, т.е. при обслуживании оборудования рабочими нескольких групп):

При проектировании трудовых процессов важно учитывать коэффициент использования фонда времени оборудования K_a :

$$K_a = \frac{\bar{A}}{H_o} , \quad (34)$$

где \bar{A} – количество действующих станков в каждую минуту цикла многостаночной работы;

H_o – норма обслуживания, где

$$H_o = \frac{T_{см}}{H_{в.о}} , \quad (35)$$

где $T_{см}$ – длительность смены;

$H_{в.о}$ – норма времени обслуживания, характеризующая затраты времени за смену, необходимые для обслуживания одного объекта одним или группой рабочих в конкретных производственных условиях;

$$\chi_i = \frac{N_i}{H_{в.о}} , \quad (36)$$

где N_i – количество объектов обслуживания для рабочих i -группы;

$Ч_i$ – расчетная численность работников;

$$Ч_i = \frac{\sum_k P_k * H_{mk_i}}{F_i}, \quad (37)$$

где P_k – количество единиц работы k -го вида за плановый период;

H_{mk_i} – норма трудоемкости единицы работы k -го вида для работников i -й группы;

F_i – фонд времени одного рабочего i -й группы в плановом периоде;

В расчете учитывается коэффициент занятости рабочих K_3 :

$$K_3 = \frac{\overline{B}}{H_ч}, \quad (38) \quad B$$

где \overline{B} – количество обслуживаемых станков в каждую минуту цикла многостаночной работы;

$H_ч$ – норма численности, где

$$H_ч = \frac{H_m H_o}{H_{\partial.o}}, \quad (39)$$

где H_m – норма трудоемкости операции;

$H_{\partial.o}$ – норма длительности операции для станка, агрегата, где

$$H_{\partial.o} = t_{on} + t_{об} + t_{отл} + t_{nm} + t_{nz}, \quad (40)$$

где t_{on} – оперативное время;

$t_{об}$ – время на обслуживание рабочего места основными и вспомогательными рабочими;

$t_{отл}$ – время на отдых и личные надобности;

t_{nm} – время нормируемых перерывов в работе оборудования и занятости рабочих по организационно-техническим причинам;

t_{nz} – подготовительно-заключительное время.

Величину, равную $t_{он} + t_{об} + t_{отл} + t_{nm}$, называют *штучным временем* ($t_{шт}$).

$$T_{он} = t_o + t_{gn} = t_c + t_3, \quad (41)$$

где t_o – основное (технологическое) время;

t_{gn} – вспомогательное время, не перекрываемое основным;

t_c – свободное машинное время, т.е. время, которое станок может работать без участия рабочих;

t_3 – время занятости рабочего-оператора, включающее время машинно-ручной работы, вспомогательное время, время переходов между станками и время активного наблюдения за ходом технологического процесса.

4.5. Методика социально-экономического анализа использования персонала предприятия

Социально-экономический анализ использования персонала предприятия проводится в три этапа (рис. 4.4), на каждом из которых проводятся *укрупненный* (по предприятию в целом) и *детальный* (по каждому структурному подразделению и виду деятельности) виды анализа.

В ходе анализа применяются методы сравнения, сопоставления, группировок, индексный.

I этап. Анализ состояния персонала предприятия - изучение количественных и качественных характеристик персонала.

А. Анализ количественных характеристик персонала

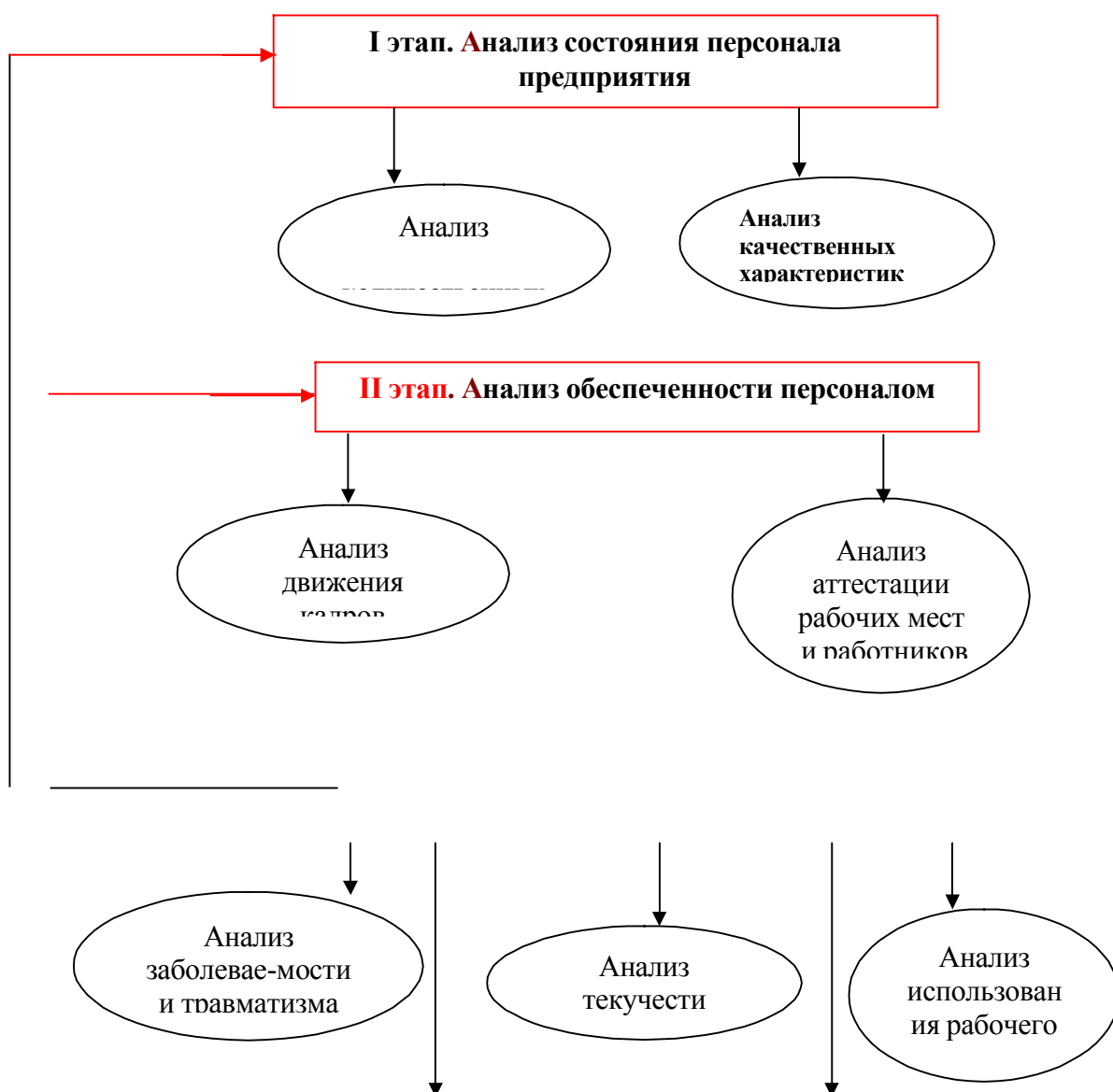
1. Абсолютное отклонение численности персонала $AO_{\text{ч}}$ определяется путем сопоставления показателей:

- численности персонала $Ч_{\text{отч}}$ и $Ч_{\text{баз(пл)}}$ анализируемого предприятия в отчетном и базисном (плановом) периодах соответственно:

$$AO_{\text{ч}} = Ч_{\text{отч}} - Ч_{\text{баз(пл)}}; \quad (42)$$

- численность персонала анализируемого предприятия $Ч_{\text{отч}}$ и предприятия-аналога $Ч_{\text{ан}}$ в отчетном периоде:

$$AO_{\text{ч}} = Ч_{\text{отч}} - Ч_{\text{ан}}. \quad (43)$$



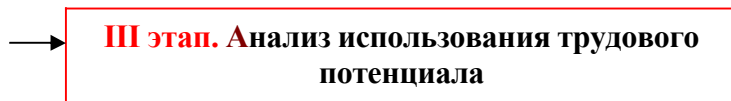
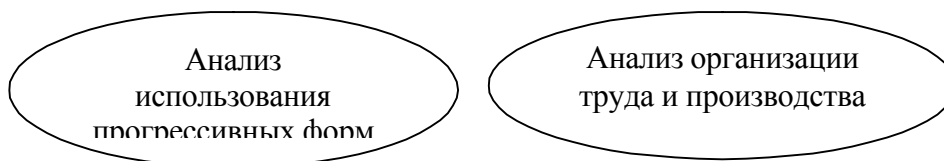


Рис. 4.4. Методика проведения анализа использования персонала предприятия

2. *Относительное отклонение численности персонала $OO_{\text{ч}}$* проводится



ИНДЕКСНЫМ МЕТОДОМ:

$$OO_{\text{ч}} = \text{Ч}_{\text{баз(нл)}} - \text{Ч}_{\text{отч}} \frac{I_{nm}}{I_{\text{y}}}, \quad (44)$$

где I_{nm} и I_{y} – соответственно индексы продуктивности труда и объема выпуска продукции.

Б. Анализ качественных характеристик персонала

Изучается динамика изменения структуры персонала анализируемого предприятия и выявляются нежелательные для него негативные тенденции.

Структура кадров - соотношение различных категорий работников в их общей численности:

$$d_{\text{чi}} = \frac{\text{Ч}_i}{\text{ССЧ}}, \quad (45)$$

где $d_{\text{чi}}$ – доля численности работников i -й группы в общей их численности;

ССЧ – среднесписочная численность в отчетном периоде;

Ч_i - численность i -й категории работников.

Методы изучения – анкетно-документальный, социологический (опросы, интервью, беседы), статистический (группировка по полу, возрасту, семейному положению, занятости).

II этап. *Анализ обеспеченности персоналом* – оценка рациональности его использования, т.е. соответствия количественных и качественных свойств рабочей силы работников требованиям производства.

1. Анализ эффективности соотношений категорий работников по функциональному признаку. Проводится оценка соответствия количественных свойств рабочей силы персонала предприятия требованиям производства. При этом рассчитывается структура персонала по категориям в плановом и отчетном периодах:

- *Рабочие* – работники, непосредственно занятые созданием материальных ценностей. Оценивается доля рабочих d_p в общей среднесписочной численности работников предприятия:

$$d_p = \frac{Ч_p}{ССЧ} 100, \quad (46)$$

где $Ч_p$ – численность рабочих.

Причем рассчитывают долю основных рабочих d_{op} :

$$d_{op} = 100 - \frac{Ч_{в.р}}{Ч_p} 100, \quad (47)$$

где $Ч_{в.р}$ ($Ч_p$) – численность вспомогательных рабочих (рабочих) в отчетном периоде.

- *Специалисты и руководители* осуществляют организацию производственного процесса. Доля их численности $d_{рук}$ определяется:

$$d_{рук} = \frac{Ч_{рук}}{ССЧ} 100. \quad (48)$$

- *Служащие* осуществляют финансово-расчетные, снабженческо-сбытовые и иные функции. Доля их численности $d_{служ}$:

$$d_{служ} = \frac{Ч_{служ}}{ССЧ} 100. \quad (49)$$

Выполняется анализ соответствия доли каждой категории работников промышленно-производственного персонала (ППП) плановым (нормативным) значениям. Выявляются резервы, имеющиеся в связи с недостатками в расстановке кадров, за счет повышения удельного веса основных рабочих:

$$\mathcal{E}_ч = Ч_{отч} - \frac{Ч_{отч}}{I_{чор}}, \quad (50)$$

где $\mathcal{E}_ч$ – экономия численности персонала за счет повышения удельного веса основных рабочих;

$I_{чор}$ - индекс изменения доли основных рабочих в отчетном периоде относительно базисного.

2. Анализ аттестации рабочей силы персонала и рабочих мест

Составные части анализа:

- Анализ охвата рабочих мест и работающих аттестацией. Рассчитываются *коэффициенты охвата рабочих мест $K_{орм}$* и *охвата работающих аттестацией $K_{ор}$* :

$$K_{орм} = \frac{PM_{ат}}{PM_{общ}}, \quad (51)$$

где $PM_{ат}$ – количество аттестованных рабочих мест;

$PM_{общ}$ – общее количество рабочих мест;

$$K_{ор} = \frac{Ч_{ат}}{ССЧ}, \quad (52)$$

где $Ч_{ат}$ - численность работающих, прошедших аттестацию.

На основе коэффициентов оцениваются масштаб охвата и качество проведения работы по аттестации.

- Анализ хода выполнения мероприятий по ликвидации излишних и малоэффективных рабочих мест.
- Анализ степени соответствия качества рабочей силы работающих требованиям рабочих мест:

а) рассчитывается коэффициент сбалансированности K_c в плановом и расчетном периодах по формуле

$$K_c = \frac{ССЧ}{PM_{сг} K_{н.у}}, \quad (53)$$

где $PM_{сг}$ - среднегодовое количество рабочих мест;

$K_{н.у}$ – средний нормативный коэффициент укомплектованности рабочих мест работниками, который определяется, исходя из нормативной сменности работы оборудования.

При сравнении значений этих коэффициентов в плановом (расчетном) и фактическом периодах $\bar{K}_{c\text{пл}}$ и $K_{c\text{факт}}$ делаются следующие выводы:

- если $K_{c\text{пл}} < K_{c\text{факт}}$, то рабочие места переукомплектованы;
- если $K_{c\text{пл}} > K_{c\text{факт}}$, то при нормативной укомплектованности рабочих мест они не загружены.

б) сравнение средних разрядов квалификации работников рабочих и работ $R_{\text{работ}}$:

$$\bar{P}_{\text{рабочих}} = \frac{\sum_i P_i \cdot \mathcal{C}_i}{\sum_i \mathcal{C}_i}, \quad (54)$$

где P_i – разряд i -го рабочего;

\mathcal{C}_i – численность рабочих, имеющих P_i -й разряд.

$$R_{\text{работ}} = \frac{\sum_i R_i \cdot V_i}{\sum_i V_i}, \quad (55)$$

где R_i – разряд i -го вида сложности работ;

V_i – объем выполненных работ.

Случай, когда разряд работ меньше разряда рабочих, соответствует ситуации, при которой работники выполняют работы более низкой сложности, чем могли бы выполнять. Это ведет к снижению заинтересованности в труде и ухудшению его результатов. Если разряд работ выше разряда работников, то это свидетельствует о том, что у работников

недостаточно профессионализма и квалификации для того, чтобы делать работу качественно, что также отрицательно отражается на результатах труда.

- Анализ условий труда и техники безопасности. Определяется степень соответствия условий труда нормативным требованиям. При этом рассчитывается доля ручных и тяжелых работ в общем их объеме, выявляется наличие монотонного и малосодержательного труда.

- Анализ структуры технологического оборудования. Рассчитывается коэффициент совершенства оборудования $K_{с об}$ в разрезе основных и вспомогательных производств:

$$K_{с об} = \frac{O_{пр об}}{O_{общ}} , \quad (56)$$

где $O_{общ}$ – общее количество единиц установленного оборудования;

$O_{с об}$ – количество единиц установленного прогрессивного оборудования.

- Анализ качества нормативного хозяйства, используемого в процессе аттестации: выявление соответствия рекомендуемых вариантов рационализации рабочих мест передовым достижениям НТП.

- Анализ высвобождения работников

а) абсолютное высвобождение работников $\mathcal{E}_ч абс$ происходит в результате сокращения объема выпуска V без изменения трудоемкости и продуктивности труда:

$$\mathcal{E}_ч абс = Ч_{пл (баз)} I_v - Ч_{отч} , \quad (57)$$

где I_v – индекс изменения объема выпуска в отчетном периоде относительно базисного.

б) *относительное высвобождение работников Э_{ч отн}* наблюдается в случае повышения продуктивности труда:

$$Э_{ч отн} = Ч_{пл (баз)} : I_{нт} - Ч_{отч}, \quad (58)$$

где $I_{нт}$ - индекс изменения продуктивности труда.

- Анализ эффективности аттестации работников и рабочих мест

Определяется социальная эффективность аттестационной работы, которая выражается в сокращении удельного веса тяжелого ручного труда; повышении коэффициента сменности; снижении уровня заболеваемости и травматизма; повышении удельного веса научно-обоснованных норм; экономии численности работников и росте продуктивности труда.

Определяется экономическая эффективность:

$$Эффективность = Эффект - З_{кан} E_n - З_{тек}, \quad (59)$$

где $Z_{кан}$ – затраты капитальные;

E_n – нормативный коэффициент экономической эффективности;

$Z_{тек}$ – затраты текущие.

Эффект образуется от увеличения прибыли в результате роста объема выпуска рентабельной продукции (эффект 1) и от снижения себестоимости по причине сокращения удельных затрат на единицу производимой продукции (эффект 2):

$$Эффект = Эффект 1 + Эффект 2.$$

$$\Delta\Pi = \Delta V d_{унр} : 100 = \Pi_m баз I_{нт} Ч_{баз} d_{унз} : 100 + \Delta\downarrow S =$$

$$\%сзн - \%П_m$$

$$= I_s S_{\text{баз}} = \frac{d_{\text{фот}} : 100}{100 + \% \Pi_m} S_{\text{баз}}, \quad (60)$$

где $\Delta \Pi$ - увеличение прибыли в результате роста выпуска рентабельной продукции;

$\Pi_m \text{ баз}$ - продуктивность труда работников в базисном периоде;

I_{nm} - индекс изменения продуктивности труда.

$$I_{nm} = 1 + \frac{\sum_i \mathcal{E}_{\text{ч}i}}{\frac{Q_{\text{отч}} - \sum_i \mathcal{E}_{\text{ч}i}}{i}}, \quad (61)$$

где $\sum_i \mathcal{E}_{\text{ч}i}$ - относительная экономия численности работников в резуль-

тате влияния всех i -х факторов;

$Q_{\text{баз}}$ - численность работников в базисном периоде;

ΔV - увеличение объема выпуска продукции;

$d_{\text{унз}}$ - доля условно-постоянных затрат;

$\Delta \downarrow S$ - снижение себестоимости;

I_s - индекс изменения себестоимости в результате опережающих темпов роста продуктивности труда над темпами роста средней заработной платы;

$S_{\text{баз}}$ - себестоимость в базисном периоде;

$\% \text{сзн}$ - прирост средней заработной платы;

$\% \Pi_m$ - прирост продуктивности труда;

$d_{\text{фот}}$ - доля фонда оплаты труда в общей сумме затрат.

Кроме того, оцениваются потери рабочего времени и, следовательно, упущенная выгода из-за неудовлетворительной организации аттестационной работы.

3. Анализ движения кадров. Суть его на этом этапе состоит в характеристике изменчивости количественных и качественных свойств рабочей силы работников. Изменения происходят в результате постоянного обновления трудового коллектива, а также совершенствования каждого его члена. Поэтому результаты анализа кадрового состава по вышеприведенным методикам будут отражать картину по состоянию на фиксированную дату. Устойчивость характеристик зависит от мобильности кадров. Тенденции изменения состояния персонала предприятия выявляются в ходе анализа движения кадров. При этом рассчитываются следующие показатели.

- коэффициент оборота по выбытию кадров $k_{выб}$:

$$k_{выб} = \mathit{Ч}_{ув} : \mathit{ССЧ} \ 100 \% , \quad (62)$$

где $\mathit{Ч}_{ув}$ – численность уволенных в отчетном периоде;

- коэффициент оборота по приему кадров $k_{прием}$:

$$k_{прием} = \mathit{Ч}_{прин} : \mathit{ССЧ} \ 100 \% , \quad (63)$$

где $\mathit{Ч}_{прин}$ – численность вновь принятых на работу в отчетном периоде;

- коэффициент сменяемости кадров $k_{см}$:

$$k_{см} = \min (k_{выб} ; k_{прием}), \quad (64)$$

- коэффициент текучести кадров $k_{тек}$:

$$k_{тек} = \frac{\mathit{Ч}_{с.ж} + \mathit{Ч}_{нтд}}{\mathit{ССЧ}} \ 100, \quad (65)$$

где $Ч_{с.ж}$ - численность работников, уволившихся в анализируемом периоде по собственному желанию;

$Ч_{нтд}$ - численность работников, уволенных в анализируемом периоде за нарушение трудовой дисциплины.

Рассматривается динамика этих показателей и оценивается соответствие их значений показателям предприятий-конкурентов.

4. Оценка технико-экономического уровня обеспеченности персоналом. Рассчитываются нижеприведенные показатели, характеризующие технико-экономический уровень наличного персонала на предприятии, анализируется их динамика и соответствие показателям предприятий-аналогов.

- Механовооруженность труда M_6 :

$$M_6 = \frac{ОПФ \ d_{акт}}{Ч_{max}} 100, \quad (66)$$

где $ОПФ$ – среднегодовая стоимость основных производственных фондов в отчетном периоде;

$Ч_{max}$ – наибольшая численность рабочих, занятых в одной смене в отчетном периоде.

- Техническая вооруженность труда T_6 :

$$T_6 = \frac{ОПФ \ \text{инструмента, оснастки}}{Ч_{max}} 100, \quad (67)$$

где $ОПФ_{инструмента, оснастки}$ - среднегодовая стоимость инструмента, оснастки.

- Фондовооруженность труда Φ_v :

$$\Phi_v = ОПФ : ССЧ \cdot 100. \quad (68)$$

- Электровооруженность труда \mathcal{E}_v :

$$\mathcal{E}_v = W_{\text{маш}} : Ч_{\text{max}} \cdot 100, \quad (69)$$

где $W_{\text{маш}}$ – стоимость электроэнергии, потребленной электроприводами машин и оборудования в отчетном периоде.

Анализируется динамика значений этих показателей и оценивается их соответствие показателям предприятий-аналогов.

III этап. Анализ использования трудового потенциала – оценка отрицательного влияния на эффективность деятельности предприятия таких факторов как текучесть, абсентизм¹, производственная заболеваемость и травматизм, недостатки в организации труда, деятельности и управления. Повышение эффективности производства за счет использования резервов от устранения негативных влияний нижеперечисленных факторов происходит в результате увеличения эффективного фонда рабочего времени. Это достигается в процессе сокращения внутрисменных целодневных потерь рабочего времени.

А. Анализ текучести и абсентизма кадров включает выявление причин текучести и абсентизма, оценку ущерба, причиненного этими отрицательными явлениями; разработку мер по их устранению. Увеличение эффективного фонда рабочего времени достигается в результате сокращения внутрисменных потерь рабочего времени, вызванных абсентизмом, и уменьшения целодневных потерь по причине текучести кадров.

¹ **Абсентизм** - это самовольный невыход сотрудника на работу.

Абсолютные масштабы текучести измеряются количеством увольнений работников по собственному желанию, а также по инициативе администрации в течение определенного периода.

Относительный показатель текучести – коэффициент текучести кадров.

Анализ внешней текучести предполагает:

- определение коэффициентов текучести в отчетном периоде в целом по предприятию, на участках и цехах и сопоставление их в динамике за последние 5 лет;

- выявление причин текучести, которыми могут быть: неудовлетворенность производственными условиями, организацией производства и труда, профессией из-за несоответствия содержания работы квалификационному уровню исполнителя, социальными условиями, социально-психологическим климатом, низкой зарплатой; личные причины (здоровье, семейное положение, перемена места жительства);

- расчет экономических последствий текучести кадров для предприятия, который предусматривает определение снижения общей продуктивности труда, неэффективных затрат на поиск и обучение новых специалистов, прочих дополнительных затрат. При наличии высокого уровня текучести кадров появляются дополнительные затраты, связанные с поисками новой рабочей силы, ее инструктажем и адаптацией. Одновременно увеличиваются затраты, вызванные выполнением сверхурочных работ, возникновением брака и простоев, повышением уровня заболеваемости и производственного травматизма. Все это ведет к росту себестоимости продукции и снижению ее конкурентоспособности.

Рассмотрим итерации расчета.

Количественная оценка влияния текучести кадров на величину потерь рабочего времени в отчетном периоде (человеко-дней) $T_{p\text{ тек}}$ определяется по формуле

$$T_{p\text{ тек}} = (Ч_{с.ж} + Ч_{нтд}) \Phi РВ_{тек.уд} \cdot 0,5, \quad (70)$$

где $\Phi RB_{тек.уд}$ – потери рабочего времени на одно увольнение, т.е. количество дней, в течение которых рабочее место остается незанятым;

$0,5$ - коэффициент, показывающий равномерность осуществления мероприятий в течение года.

Затем определяется снижение объема производимой продукции по причине текучести кадров $V_{тек}$:

$$V_{тек} = T_{р\ тек} \Pi_{т\ баз}, \quad (71)$$

где $\Pi_{т\ баз}$ – среднедневная выработка одного рабочего в базисном периоде.

И наконец, оценивается экономический ущерб из-за текучести кадров $\mathcal{E}_{тек}$:

$$\mathcal{E}_{тек} = V_{тек} (1 + d_{унр} : 100 + \mathcal{З}), \quad (72)$$

где $d_{унр}$ - доля условно-постоянных расходов в стоимости продукции;

$\mathcal{З}$ - затраты на один рубль продукции.

Анализ внутрипроизводственной текучести кадров. В результате этого вида перемещения кадров также наблюдаются потери рабочего времени. Анализ проводится с помощью коэффициента стабильности кадров по методике, аналогичной анализу текучести кадров.

Показатель текучести взаимосвязан с коэффициентом абсентизма $K_{аб}$:

$$K_{аб} = \Phi RB_{аб} : \Phi RB_{пл}, \quad (73)$$

где $\Phi RB_{аб}$ - совокупные потери рабочего времени по причине абсентизма;

$\Phi RB_{пл}$ - плановый фонд рабочего времени.

Б. Анализ производственного травматизма и заболеваний²

Выявление причин и разработка мер по их предотвращению - задача анализа персонала на данном этапе. Увеличение эффективного фонда рабочего времени достигается в результате сокращения внутрисменных потерь рабочего времени, вызванных микротравматизмом, и уменьшения целодневных потерь по причине временной нетрудоспособности работников.

Методика анализа

1. Производственная заболеваемость

- Оценка уровня заболеваемости Y_3 в отчетном периоде, в днях на 100 чел.:

$$Y_3 = \frac{D_{нз}}{ССЧ} 100, \quad (74)$$

где $D_{нз}$ – количество дней нетрудоспособности по причине производственной заболеваемости, дн.

- Сопоставление уровня заболеваемости Y_3 отчетного и предшествующего периодов Y_{32} и Y_{31} соответственно:

$$I_3 = Y_{32} : Y_{31}. \quad (75)$$

- Анализ структуры наиболее распространенных заболеваний по предприятию и его подразделениям, а также сравнение показателей с показателями заболеваемости на аналогичных предприятиях в регионе. На участках с вредными и тяжелыми условиями труда проводится анализ заболеваемости рабочих ведущих профессий. Данные сравнивают с показателями по группе работающих с нормальными условиями труда.

² Травмы и заболевания, связанные с состоянием условий труда, называются *производственно обусловленными*.

2. Производственный травматизм

- Оценка уровня нетрудоспособности по причине травматизма

Y_{mp} , в днях на 1000 человек:

$$Y_{mp} = \frac{D_{н mp} 1000}{ССЧ}, \quad (76)$$

где $D_{н mp}$ – количество неотработанных человеко-дней, по причине нетрудоспособности пострадавших.

Далее анализ проводится по методике, аналогичной анализу производственной заболеваемости.

3. Оценка ущерба предприятию по причине производственного травматизма и заболеваемости

Определяются материальные последствия несчастных случаев M , руб.:

$$M = (D_{н mp} + D_{нз}) [(P_{oc} k_3 + P_m I_{nm} (1 - 3 + d_{унз} : 100))], \quad (77)$$

где P_{oc} – среднедневной размер пособия, выплачиваемого предприятием работнику, руб.;

k_3 – коэффициент, учитывающий прочие элементы затрат, связанных с заболеваемостью и травматизмом;

P_m – среднедневная продуктивность труда пострадавших работников, руб.

3 – затраты на один рубль стоимости продукции, руб.

$d_{унз}$ – доля условно-постоянных затрат в стоимости продукции, %.

В. Анализ уровня организации труда - выявление экономии численности и соответствующего повышения эффективности деятельности предприятия в результате улучшения организации труда, деятельности и

управления. Мероприятиями в этой области могут быть: внедрение наиболее прогрессивных форм и методов организации труда, устранение нерациональных затрат труда, совмещение профессий, работа бригад сдельщиков с меньшей численностью, совершенствование производства, повышение удельного веса кооперированных поставок, влияние ассортиментных сдвигов, влияние природных условий и др.

Анализ уровня организации труда проводится в следующем порядке. Оценивается состояние внедрения наиболее прогрессивных форм и методов организации труда, позволяющих реализовать имеющиеся организационные резервы. С этой целью проводятся:

- анализ состояния выполнения соответствующих плановых мероприятий;
- выявление удельного веса работающих $K_{\text{работающих}}$ (работ $K_{\text{работ}}$), охваченных прогрессивными методами труда:

$$K_{\text{работающих}} = \frac{C_i}{C_{\text{общ}}}, \quad (78)$$

где C_i - численность работников, охваченных прогрессивными методами труда.

$$K_{\text{работ}} = \frac{Q_i}{Q_{\text{общ}}}, \quad (79)$$

где Q_i – объем выполненных работ при применении прогрессивных методов труда;

- выявление причин, сдерживающих развитие прогрессивных методов организации труда;
- анализ наличия у работников свободного времени:

$$k_{\text{своб. вр}} = \frac{T_{\text{своб. вр}}}{T_{\text{см}}}, \quad (80)$$

где $k_{своб. вр}$ - коэффициент свободного времени;

$T_{своб. вр}$ - фонд свободного времени в течение рабочей смены;

$T_{см}$ - длительность сменного времени;

• рассчитывается относительная экономия численности $\mathcal{E}_ч$ работников в результате снижения внутрисменных потерь рабочего времени:

$$\mathcal{E}_ч = \frac{P_{баз} - P_{отч}}{100} \cdot Ч_{баз}, \quad (81)$$

где $P_{баз}$, $P_{отч}$ - потери рабочего времени в базисном и отчетном периодах соответственно;

• определяется относительная экономия численности работников в результате снижения целодневных потерь рабочего времени:

$$\mathcal{E}_ч = \frac{\PhiРВ_{отч} - \PhiРВ_{баз}}{\PhiРВ_{отч}} \cdot Ч_{отч}, \quad (82)$$

где $\PhiРВ_{отч}$, $\PhiРВ_{баз}$ – фонд рабочего времени в отчетном и базисном периодах соответственно;

• определяется относительная экономия численности работников в результате повышения зон обслуживания:

$$\mathcal{E}_ч = (M : H_{обсл.баз} - M : H_{обсл.отч}) \cdot m : 12, \quad (83)$$

где m - число полных месяцев в году, в течение которых действовало мероприятие;

M – число единиц оборудования;

$H_{обсл.баз}$, $H_{обсл.отч}$ – нормы обслуживания оборудования в базис-ном и отчетном периодах соответственно, чел.;

• рассчитывается относительная экономия численности работников в результате снижения трудоемкости;

$$\mathcal{E}_ч = \frac{\Delta T_p}{ФРВ_{отч} \cdot \%H} \quad \text{или} \quad \mathcal{E}_ч = \frac{\% \downarrow T_p \cdot 100}{100 + \% \downarrow T_p} Ч_{отч}, \quad (84)$$

где ΔT_p – изменение трудоемкости, нормо-ч;

$\%H$ - выполнения норм выработки, %;

$\% \downarrow T_p$ – изменение трудоемкости, %;

• оценивается относительная экономия численности в результате повышения доли кооперированных поставок;

$$\mathcal{E}_ч = \frac{d_{кооп.отч} - d_{кооп.баз}}{V_{баз} \cdot 100} V_{отч}, \quad (85)$$

где $d_{кооп.отч}$, $d_{кооп.баз}$ – доли кооперированных поставок в отчетном и базисном периодах соответственно;

$V_{отч}$, $V_{баз}$ - объемы выпуска продукции в отчетном и базисном периодах соответственно;

• определяется относительная экономия численности работников в результате устранения нерациональных затрат труда:

$$\mathcal{E}_ч = \frac{D_{баз} - D_{отч}}{100} Ч_{баз}, \quad (86)$$

где $D_{баз}$, $D_{отч}$ – дополнительные выплаты по причине нерациональных затрат труда;

- рассчитывается относительная экономия численности работников в результате влияния сдвигов в ассортименте продукции:

$$\mathcal{E}_ч = \frac{(T_{р\ уд.баз} - T_{р\ уд.отч}) V_{отч}}{\Phi P B_{отч} \% H}, \quad (87)$$

где $T_{р\ уд.баз}$, $T_{р\ уд.отч}$ – удельные трудоемкости выполнения продукции в базисном и отчетном периодах соответственно, нормо-ч;

- определяется относительная экономия численности работников в результате влияния природных условий;

$$\mathcal{E}_ч = \frac{(T_{р\ уд.баз} - T_{р\ уд.отч}) V_{отч}}{\Phi P B_{отч}} k_{прир}, \quad (88)$$

где $k_{прир}$ – коэффициент, учитывающий изменения погодных условий.

4.6. Методика функционально-стоимостного анализа деятельности подразделений аппарата управления

Функционально-стоимостной анализ деятельности подразделений аппарата управления включает несколько этапов.

- На *подготовительном* проводится комплексное обследование состояния производства и управления, выбирается объект анализа, определяются конкретные задачи, составляется план и приказ на проведение функционально-стоимостного анализа.

- На *информационном* осуществляется отбор, систематизация и изучение данных, характеризующих систему управления предприятием, а также данных по аналогичным системам.

- На *аналитическом этапе* осуществляется анализ функций управления, классификация, их декомпозиция, а также дается их стоимостная характеристика; определяется степень значимости функций, причины несоответствия между значимостью функций и их стоимостной оценкой. Выявляются излишние дублированные функции. Этап заканчивается постановкой задач по поиску идей и путей совершенствования управления.

- На *творческом этапе* определяются способы выполнения функций управления, формируются на их основе варианты функций.

Данный этап заканчивается предварительным отбором вариантов совершенствования управления предприятием. При этом учитываются затраты на выполнение функций и степень их значимости.

- На *исследовательском этапе*:

- эскизно прорабатываются отобранные варианты (подробно описывается каждый вариант с применением схем, графиков, моделей и другой проектной документации);

- дается сравнительная технико-экономическая оценка вариантов совершенствования управления;

- отбираются рациональные для реализации варианты, когда все предложения подразделяются на следующие группы: реальные и возможные к осуществлению, но в данных условиях нереализуемые; теоретически сложные, но пока практически нереализуемые, нереальные предложения.

- На *рекомендательном этапе* рассматриваются и утверждаются рекомендации по совершенствованию управления и принимаются решения об их реализации.

- На *этапе внедрения* ведется (поэтапно) социально-психологическая, профессиональная, материально-техническая подготовка работников аппарата управления, имеющих отношение к объекту анализа;

разрабатывается система материального стимулирования внедрения рекомендаций и оценивается фактическая экономическая эффективность от внедрения результатов функционально-стоимостного анализа деятельности подразделений аппарата управления предприятием.

Функции управления необходимо разделить на главную, основные, вспомогательные. *Главная* - это функция, для осуществления которой создано анализируемое подразделение аппарата управления предприятием. *Основные* функции необходимы для реализации главной функции подразделения аппарата управления, *вспомогательные* – способствуют осуществлению какой-либо из основных функций.

4.7. Методика оценки внутренних резервов от снижения затрат на использование рабочей силы

Эффект от улучшения использования персонала образуется в результате использования резервов роста продуктивности труда работников и снижения затрат на их содержание.

1. *Резервы роста продуктивности труда* возникают при экономии затрат живого и овеществленного труда в результате снижения трудоемкости производства, улучшения использования рабочего времени, совершенствования структуры кадров. Их выявляют путями сравнения среднегодовой, среднедневной и среднечасовой величин выработки продукции одним работником и с помощью сопоставления плановых и фактических затрат времени на изготовление единицы продукции (по трудоемкости). Для каждого пути имеется свой метод расчета (см. формулы (89), (90), (91)):

а) прирост продуктивности труда $\% \uparrow \Pi_m$ в результате прироста объема производства $\% \uparrow U$ и уроста численности персонала $\% \downarrow Ч$:

$$\% \uparrow \Pi_m = \frac{\% \uparrow U + \% \downarrow \Psi}{100 - \% \downarrow \Psi} ; \quad (89)$$

б) прирост продуктивности труда вследствие увеличения удельного веса кооперированных поставок $J_{кооп}$:

$$\% \uparrow \Pi_m = \frac{J_{кооп1} - J_{кооп2}}{100 - J_{кооп1}}, \quad (90)$$

где $J_{кооп1}$, $J_{кооп2}$ – удельный вес кооперированных поставок до и после проведения мероприятия по использованию резерва соответственно;

в) прирост продуктивности труда в результате лучшего использования фонда рабочего времени Φ :

$$\% \uparrow \Pi_m = \frac{\Phi_1 - \Phi_2}{\Phi_2} 100, \quad (91)$$

где Φ_1 , Φ_2 - фонд рабочего времени до и после проведения мероприятия по использованию резерва соответственно.

Можно иначе произвести расчет допущенных потерь рабочего времени и оценить соответствующую упущенную выгоду. Так, сверхплановые потери рабочего времени определяются по следующим формулам:

1) целодневные потери:

$$\Delta T p_{пот}^y = (D_{\phi} - D_{нл}) \Psi_{\phi} T_{см нл} ; \quad (92)$$

2) внутрисменные потери:

$$\Delta T_{p^6 nom} = (T_{см ф} - T_{см пл}) D_{ф} Ч_{пл}, \quad (93)$$

где $\Delta T_{p^y nom}$ – целодневные потери рабочего времени, чел.-ч;

$\Delta T_{p^6 nom}$ - внутрисменные потери рабочего времени, чел.-ч;

$D_{ф}$, $D_{пл}$ – количество дней в отчетном и плановом периодах соответственно;

$T_{см пл}$ – продолжительность смены;

$Ч_{ф}$, $Ч_{пл}$ – фактическая и плановая численность работников соответственно.

Увеличение прибыли в результате сокращения целодневных и внутрисменных потерь рабочего времени:

$$\Delta \Pi = \Delta V (d_{унр} + R_{нр}) : 100, \quad (94)$$

или

$$\Delta \Pi = (T_{р баз} + \Delta T_{p^y nom} + \Delta T_{p^6 nom}) H_{вр} (d_{унр} + R_{нр}) : 100,$$

где $T_{р баз}$ - базисная (прежняя) трудоемкость производимой продукции;

$H_{вр}$ – норма времени на изготовление единицы продукции;

$R_{нр}$ - рентабельность продукции, объем которой возрос в результате сокращения потерь рабочего времени.

2. Резервы снижения зарплатоемкости выявляются путем сравнения среднегодовой, среднедневной и среднечасовой заработной платы, а также посредством сопоставления запланированного и фактически начисленного фонда заработной платы (см. формулы (95), (96)):

1) абсолютное отклонение $\Delta_{зн}$ фактического фонда $\Phi З П_{ф}$ заработной платы от планового $\Phi З П_{пл}$:

$$\Delta_{зн} = \Phi З П_{ф} - \Phi З П_{пл}; \quad (95)$$

2) относительное отклонение фактического фонда заработной платы от планового

$$\sigma_{zn} = \PhiЗП_{ф} - \PhiЗП_{пл} I_v, \quad (96)$$

где I_v - индекс изменения объема выпуска продукции в сравниваемых периодах.

3) соотношение темпов роста продуктивности труда и средней заработной платы.

Отклонения анализируются как по переменной части фонда заработной платы для рабочих-сдельщиков, так и по постоянной - для руководителей, специалистов и рабочих-повременщиков.

Заключение. Современная концепция управления персоналом предполагает решение целого ряда задач в области управления персоналом. Широкий спектр задач определяет использование различных методов их решения. Наименее проработаны и наиболее актуальны на современном этапе следующие задачи: решение этических проблем труда; управление конфликтами; профилактика девиантного поведения.

СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Понятия: социальные технологии, психология управления, социология управления.

Технология – это система последовательно осуществляемых действий, операций, процедур, которая позволяет получать определенный запланированный результат независимо от изменений ситуации и конкретного содержания отдельной операции.

Социальные технологии в широком смысле этого понятия, являются связующим звеном между работником и применяемыми им в процессе труда техническими средствами либо между потребителем разного рода социальных услуг и действующими системами их предоставления¹

Суждения

Социальные технологии охватывают процессы оказания социальных услуг человеку как работнику и гражданину, которые основаны на психологии и социологии управления.

Психология управления – область психологии, изучающая психологические возможности и особенности человека в процессе трудовой деятельности, позволяющая целенаправленно использовать законы психологии в организации управления [9].

¹ Социолог Чарльз Перроу описывал технологию как средство преобразования сырья – будь то люди, информация или физические материалы – в искомые продукты и услуги.

Льюис Дейвис считал, что технология – это сочетание квалифицированных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответственно технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материале информации или людях.

Социология управления представляет собой область социологии и изучает закономерности, формы и методы целенаправленного воздействия на социальные структуры и процессы, которые имеют место в организациях и обществе [9]

5.1. Виды социальных технологий

Особенности социальных технологий заключаются в следующем:

- объект-субъект социальных технологий – человек;
- продукт социальных технологий – информация;
- средство осуществления социальных технологий – коммуникация.

К социальным технологиям как упорядоченной последовательности действий пока не был применен научный подход. В то же время применение социальных технологий позволит повысить эффективность управления персоналом на предприятии. Направленность – сложное свойство коллектива, определяющее результативность коллективной деятельности: мотивационный компонент, эмоционально-волевой компонент, практический компонент [17, с. 81].

Мотивационный компонент направленности коллектива характеризуется целенаправленностью и мотивированностью.

Эмоционально-волевой компонент связан с удовлетворенностью (эмоциональность) и стрессоустойчивостью коллектива.

Практический компонент характеризуется сплоченностью, организованностью, социальной и трудовой активностью (включенность).

Четыре вида социальных технологий - развитие личностного потенциала работника; формирование команды; принятие решений; развитие межличностных отношений в группе - направлены на формирование, сохранение и развитие направленности.

5.2. Функциональное моделирование

Функциональное моделирование есть построение схемы выполнения функций.

На основе функционального моделирования рассмотрим вышеназванные социальные технологии.

Социальная технология **развития личностного потенциала работника** состоит из следующей последовательности функций:

- *профориентация и адаптация работников:*
 - анкетирование лиц с целью выявления потребности в профориентации;
 - профориентационная работа: профессиональное просвещение, профессиональная информация, профессиональная консультация;
 - ознакомление работника с рабочим местом;
 - ознакомление с опытом коллектива, оценка возможностей работника с помощью анкетирования;
 - оценка самостоятельной деятельности работника с помощью наблюдения, сравнения.
 - самостоятельная деятельность работника;
- *формирование и поддержание системы коммуникации:*
 - анализ формальных и неформальных коммуникаций с помощью наблюдения;
 - определение коммуникативной компетенции личности с помощью анкетирования;
 - выявление барьеров коммуникации с помощью наблюдения, анкетирования, социометрического метода;
 - устранение фонетического, семантического, стилистического, логического уклонений барьеров с помощью обучения;
- *обеспечение высокого качества трудовой жизни:*
 - выявление мотивации работника с помощью анкетирования;
 - ранжирование работников по потребностям;

- составление плана реализации потребностей работников;
- формирование структуры затрат на работника;
- *обучение, переподготовка и повышение квалификации:*
 - анализ уровня соответствия текущих и перспективных требований рабочих мест по всем категориям работающих, качества работников, занимающих эти места;
 - подготовка программ обучения, исходя из результатов анализа и перспектив развития фирмы;
 - включение затрат на мероприятия программы в бюджет предприятия;
 - выбор форм и видов обучения персонала на основе анализа картотеки образовательных учреждений и экономических расчетов;
 - согласование сроков обучения и кандидатур с руководителями подразделений;
 - контроль за ходом обучения и оперативное регулирование процесса;
 - последующий анализ результатов обучения;
- *трудовые перемещения:*
 - планирование изменений в структуре разделения труда, продвижения работников, повысивших свою квалификацию, ухода работников на пенсию;
 - формирование резерва работников на выдвижение;
 - выявление соответствия работников рабочим местам с помощью анкетирования и наблюдения;
 - трудовые перемещения работников: профессиональные, функциональные, квалификационные, территориальные, внутрипроизводственные.

Социальная технология **формирования команды** состоит из следующей последовательности функций:

- **формирование экспрессивных норм и разностатусных ролей:**
 - определение состава группы на основе поставленных целей;

- формирование экспрессивных норм и разностатусных ролей на основе типовых статусно-ролевых распределений в группе и типовых норм;
- анализ личностного потенциала работника;
- распределение ролей между членами группы;
- *разрушение наличной ролевой структуры вследствие возникновения групповых разногласий:*
 - анализ формирования конфликта с помощью анкетирования, наблюдения;
 - выявление причин конфликта: мотивационных, организационных, когнитивных, деятельностных – с помощью анкетирования, наблюдения;
 - разрешение конфликта на основе устранения причин конфликта;
- *анализ личностного потенциала работников:*
 - ознакомление группы с задачами;
 - соотношение возможностей группы с требованиями задач и их функциональное соподчинение в зависимости от этого;
 - объединение общих усилий, координация индивидуальной и групповой стратегий действий;
- *формирование инструментальных норм и образование функциональных ролей:*
 - анализ первичного восприятия партнеров на основе наблюдения и анкетирования;
 - анализ формирования самооценки работников, развития рефлексивных отношений, совместной деятельности с помощью наблюдения и анкетирования;
 - анализ принятия межличностных ролей и определение статуса в общении, регулирование.

Социальная технология **принятия решений** состоит из следующей последовательности функций:

- *постановка задачи:*
 - выработка и постановка целей с помощью анализа слабых и сильных сторон предприятия;
 - изучение проблемы на основе получаемой информации;
 - постановка проблемы;
- *принятие решений:*
 - анализ фасилитации в группе на основе наблюдения, регулирование;
 - анализ групповой поляризации на основе наблюдения и анкетирования, регулирование;
 - анализ принятия решений на основе сдвига риска с помощью наблюдения и анкетирования, регулирование.

Социальная технология ***развития межличностных отношений в группе*** состоит из следующей последовательности функций:

- *первичное восприятие партнера по индивидуальным свойствам:*
 - анализ восприятия членов группы с помощью анкетирования и наблюдения;
 - анализ восприятия целенаправленности совместной деятельности членов группы на основе анкетирования и наблюдения;
- *сближение работников:*
 - оценка структурной, функциональной, адаптивной совместимости с помощью анкетирования;
 - выявление причин конфликта на основе наблюдения и анкетирования;
 - завершение конфликта;
- *совместная деятельность работников:*
 - анализ первичного восприятия партнеров на основе наблюдения и анкетирования;
 - анализ формирования самооценки работников, развития рефлексивных отношений, совместной деятельности с помощью наблюдения и анкетирования;

- анализ принятия межличностных ролей и определение статуса в общении, регулирование;
 - *психологическое управление:*
- анализ факторов, оказывающих влияние на сплоченность группы с помощью анкетирования: мотивационный, ценностный, аттракция, их регулирование;
- формирование норм общения;
- выявление форм психологического управления с помощью наблюдения, опроса и принятие мер для гармонизации отношений в группе.

Один из методов исследования социальных технологий является SADT.

SADT (методология структурного анализа и проектирования) – методология, разработанная специально для того, чтобы облегчить описание и понимание искусственных систем, попадающих в разряд средней сложности

С точки зрения SADT, модель может быть сосредоточена либо на функциях системы, либо на ее объектах. SADT-модели, ориентированные на функции, принято называть *функциональными*, а ориентированные на объекты системы – *моделями данных*.

Заключение. *Функционирование комплексной системы управления персоналом предприятия в современных условиях создает объективные предпосылки для гуманизации трудового процесса на предприятии через развитие социальных технологий. Среди них особо выделяют четыре вида - развитие личностного потенциала работника, формирование команды, принятие решений и развитие межличностных отношений в группе. Все они способствуют формированию, сохранению и развитию направленности кадрового*

управления, под которой понимается сложное свойство трудового коллектива, определяющее результативность коллективной трудовой деятельности. Без применения социальных технологий немыслима реализация современной концепции управления персоналом предприятия в рамках представленной комплексной системы.

Глава 6

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ КОМПЛЕКСНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Понятия: *эффективность работы комплексной системы управления персоналом, конкурентоспособность предприятия, продукции, рабочей силы персонала.*

Эффективной признается работа системы управления персоналом предприятия, являющегося конкурентоспособным с трех позиций: выпускаемой продукции (услуг), самого предприятия и рабочей силы.

Конкурентоспособность – сравнение величин и динамики критериальных показателей результатов деятельности предприятия с аналогичными показателями конкурирующих продуктов (услуг) и предприятий

Суждения

Оценку эффективности работы комплексной системы управления персоналом с учетом национально-хозяйственных интересов целесообразно связать с достижением успешности деятельности предприятия и его конкурентоспособностью.

6.1. Подходы к оценке эффективности комплексной системы управления персоналом

Многообразие систем управления персоналом ставит вопрос о том, какая же система является эффективной. В настоящее время в научных концепциях наметилось три различных подхода.

Первый подход предполагает оценку всего персонала предприятия как *совокупного общественного работника*, эффективность трудовой деятельности которого определяется конечными результатами работы предприятия в оцениваемом периоде. В качестве показателей предлагается использовать объем товарной, реализованной, чистой продукции, ее качество, прибыль, себестоимость продукции, рентабельность, доход, коэффициенты экономической эффективности, срок окупаемости капвложений, дивиденды на одну акцию и т.д.

Такой подход имеет свои преимущества, так как, действительно, результативность труда персонала в первую очередь определяется конечными результатами деятельности предприятия в целом. Однако данный подход не учитывает того, как, какими способами и средствами достигнуты конечные результаты.

Второй подход к оценке эффективности работы системы управления персоналом основан на критериальных показателях результативности и качества живого труда. В качестве таких показателей предлагается использовать продуктивность труда и динамику ее изменений, удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции, процент выполнения норм выработки, трудоемкость продукции, фондовооруженность труда, потери рабочего времени, качество труда, коэффициенты сложности работ, уровень производственного травматизма и т.д.

Если первый подход агрегирует весь персонал до совокупного работника, то вторая концепция неизбежно использует дифференциацию живого труда по изделиям и видам работ. Однако при таком подходе не учитывается рыночная компонента деятельности предприятия. Поэтому в условиях рынка только трудовых показателей недостаточно.

Сторонники третьего подхода предлагают оценивать эффективность работы системы управления персоналом в зависимости от форм и методов работы с кадрами, т.е. от организации работы персонала, его мотивации, социально-психологического климата в коллективе. В этом случае критериальными показателями являются структура персонала, уровень квалификации, текучесть кадров, дисциплина, использование фонда рабочего времени, равномерность загрузки персонала, затраты на одного работающего, выполнение плана социального развития, социально-психологический климат в коллективе и т.д.

Данный подход отличается от двух других еще большей дифференциацией в отношении живого труда, т.е. больше внимания уделяется индивидуальным особенностям исполнителей и их совместимости в группах.

В современных условиях создание конкурентоспособной продукции представляется единственной альтернативой функционированию отечественных предприятий только внутри национального рынка. Не достигнув мирового уровня конкурентоспособности продукции, вряд ли можно назвать труд россиян рентабельным.

Основным показателем высокого уровня конкурентоспособности продукции является равенство цен производимой продукции и цен на аналогичную продукцию высокоразвитых стран.

Представляется, что с позиций многообразия выявленных видов систем управления персоналом, единый подход к оценке их эффективности должен предполагать наличие общих для всех систем параметров. Таким общим параметром является совпадение целей предприятия и системы управления персоналом. Система управления персоналом является встроенной частью системы управления предприятием. Ее результативность определяется конечным итогом деятельности предприятия.

Результат функционирования системы управления персоналом оценивается по следующим критериям [21]:

конкурентоспособность продукции предприятия;

2) *конкурентоспособность самой организации предприятия;*

3) *конкурентоспособность рабочей силы персонала.*

Данные критерии оценки эффективности работы системы управления персоналом являются универсальными для предприятия любого типа, любого размера и формы собственности.

Используя положительный опыт применения существующих соответствующих методик, можно выстроить следующую модель оценки. Эффективность работы системы управления персоналом как подсистемы управления предприятием целесообразно определять с помощью известных методик по критерию успешности деятельности предприятия. А частные методики оценки эффективности живого труда послужат дополнением к

общей оценке и позволят выявлять причины низкого уровня конкурентоспособности продукции, предприятия и рабочей силы.

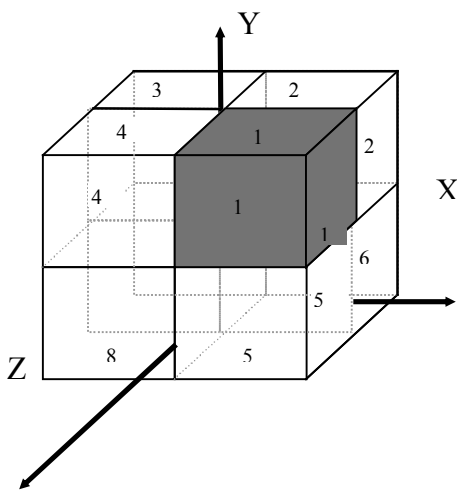


Рис. 6.1. Графическая интерпретация эффективности работы системы управления персоналом

Графическая интерпретация эффективности функционирования системы управления персоналом представляет собой куб в первом квадранте пространства, где оси координат соответствуют направлениям динамики конкурентоспособности продукции OX , самого предприятия OY и рабочей силы персонала OZ (рис. 6.1). Все остальные положения означают, что система управления персоналом неэффективна и необходимо детально рассматривать причины удаления от желаемого уровня конкурентоспособности. Предлагаемый подход можно представить как переход от модели эффективности деятельности предприятия по принципу “ресурсы - готовая продукция (затраты - выпуск)” к модели “люди - цели - управление”.

Рассмотрим подробнее взаимосвязь продуктового направления

OX с социально-экономическим ***OZ***. Если в качестве целей фиксировать достижение конкурентоспособных уровней объема, структуры и сбыта продукции в натуральных (условных) единицах, которые зависят от многих параметров, в том числе от качества продукта (а качество – от уровня технологичности производства и инноваций), то достижение этих целей определится структурой хозяйственной системы и уровнем умелости воздействия субъекта на объект. В качестве объектов здесь выступают материальные и информационные ресурсы, а субъектом является человек (его трудовой потенциал, реализуемый посредством труда). Взаимодействие между двумя направлениями есть управление.

Финансовое состояние (ось ***OY***) характеризует конкурентоспособность предприятия, выражающуюся в надежности, деловой активности, гарантии реализации интересов контрагентов. Взаимосвязь осей ***OY*** и ***OZ*** представляет управление ресурсами в денежном выражении. Целями такого управления являются конкурентоспособные уровни финансовых показателей деятельности предприятия, которые могут анализироваться контрагентами по данным публикуемой финансовой отчетности. В этих координатах объектом управления выступают финансовые и информационные ресурсы, а субъектом - человек.

Взаимосвязь координатных осей ***OX*** и ***OY*** возникает как следствие управленческих решений субъекта управления - человека - в сферах материально-информационной и финансово-информационной.

Конкурентоспособность продукции ***K₁***, конкурентоспособность самого предприятия ***K₂*** и конкурентоспособность рабочей силы персонала ***K₃*** можно оценивать различными методами. К наиболее предпочтительным можно отнести методы расстояний и многокритериальный (экспертно-статистический).

В основе метода расстояний лежит определение близости объекта по сравниваемым показателям к объекту-эталону. За эталон может быть принят условный или реальный объект с максимальными значениями всех показателей. Расчеты расстояний производятся по формуле

$$K_i = \left[\sum_{j=1}^m \left(1 - \frac{x_{ij}}{x_{i,m+1}} \right)^2 \right]^{1/2}, \quad (97)$$

где K_i - расстояние до эталона, характеризующее конкурентоспособность анализируемого направления i , $i = 1, 2, 3$;

x_{ij} - значение выбранного критериального показателя для данного направления, $j = 1, \dots, m$, где m - число показателей;

$x_{i,m+1}$ - эталонное значение показателя, $x_{i,m+1} = \max(x_{ij})$, $i = 1, 2, 3$;
 $j = 1, \dots, m$.

Многокритериальный метод предполагает ранжирование экспертами значимости выбранных показателей в эталонной модели и создание балльной шкалы для каждого показателя. Интегральная оценка эталона находится как сумма взвешенных максимальных значений показателей, оцененных по балльной шкале. Реально достигнутые результаты оцениваются по созданной шкале, умножаются на соответствующий показателю вес, суммируются и сравниваются с интегральной оценкой эталона.

Предлагаемая диагностическая схема рассматривает систему управления персоналом как подсистему управления предприятием и в то же время как систему, обладающую неповторимыми индивидуальными качествами, требующими индивидуального подхода к каждой в зависимости от векторного анализа конкурентоспособностей.

6.2. Методология анализа эффективности системы управления персоналом

Система управления персоналом, как следует из приведенной классификации, индивидуальна для каждого предприятия. Даже при полном совпадении у предприятий профиля, оргструктуры, целей и так далее не может быть одинаковых людей, составляющих трудовые организации и

одинаково реализующих эти цели. Человеческие ресурсы предприятия, их характеристики и мера использования возможностей каждого индивида определяют все результаты, т.е. все составляющие конкурентоспособности. Поэтому методологически анализ эффективности системы управления персоналом целесообразно построить по принципу от общего к частному: диагностика эффективности работы системы -

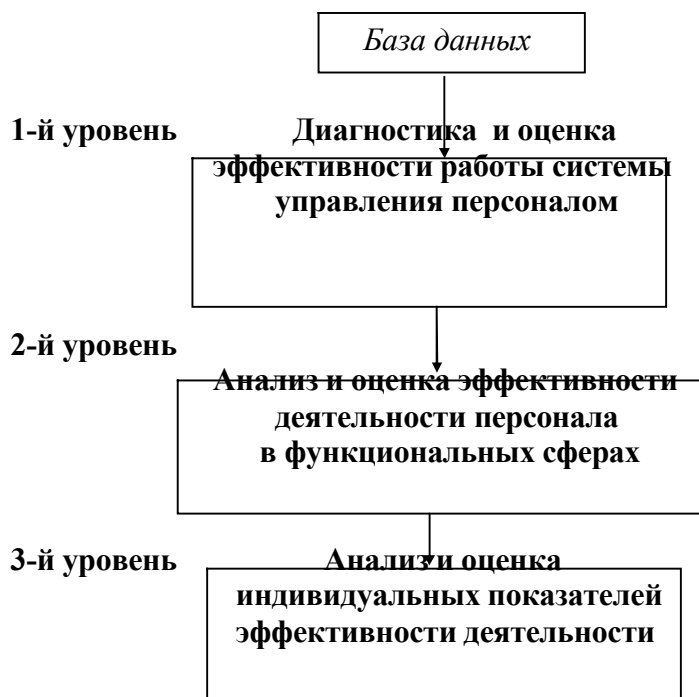


Рис 6.2. Методика анализа эффективности системы управления персоналом

определение направлений для анализа, т.е. выявление функциональных сфер, анализ причин неудовлетворительной динамики результирующих показателей в данной сфере - анализ частных показателей, влияющих на критериальные показатели конкурентоспособностей на уровне структурных подразделений, групп персонала, рабочих мест и человеческого капитала (рис. 6.2).

На первом уровне оценки проводится диагностика и оценка достигнутого уровня (в баллах) эффективности работы системы управления персоналом. В случае положительного результата продолжается мониторинг параметров, составляющих базу данных.

При неэффективной работе системы выходные данные первого уровня позволяют определить функциональные сферы предприятия, деятельность которых анализируется на втором уровне. Анализируемые параметры второго

уровня являются показателями эффективности деятельности функциональных сфер предприятия. Используются методы анализа затрат и результатов живого труда, в том числе и предлагаемый показатель эффективности использования человеческого капитала функционального подразделения. Для такой оценки необходим третий уровень, который предполагает анализ индивидуальных показателей эффективности деятельности работников - прирост реализованного трудового потенциала, достигнутая продуктивность и индивидуальная рентабельность человеческого капитала.

Рассмотрим методику анализа первого уровня.

К показателям, характеризующим конкурентоспособность продукции K_1 , относят следующие: объемы товарной и реализованной продукции, трудоемкость продукции, качество продукции, долю рынка в целом и дифференцированно, экспортную квоту в целом и дифференцированно по странам, уровень рентабельности продукции, затраты на 1 денежную единицу продукции, инновации.

Среди показателей, характеризующих конкурентоспособность предприятия K_2 , - характеристики финансового состояния предприятия и рентабельности его хозяйственной деятельности. К ним можно отнести следующие: ликвидность и рыночную устойчивость, прибыльность, платежеспособность, ликвидность активов, использование акционерного капитала, фондоотдачу, уровень обновляемости основных производственных фондов, интенсивность инвестиций.

Показатели, характеризующие конкурентоспособность рабочей силы персонала K_3 , представляют собой следующие качественные и количественные характеристики: профиль, тип предприятия, степень его хозяйственной самостоятельности; структуру управления, соотношение рабочих и служащих, затраты на управление, текучесть персонала за период, среднюю заработную плату, участие в прибылях (акционерном капитале) предприятия, внутрифирменные социальные программы, качество трудовой жизни, имидж предприятия.

Выбор показателей, характеризующих конкурентоспособность, может быть оригинальным у каждого предприятия.

Динамика показателей, которые относятся к компетенции производственной, маркетинговой, инновационной сфер, составляет направление \overrightarrow{OX} - продуктивно-экономическое. Динамика показателей в направлении \overrightarrow{OY} - к компетенции финансовой, маркетинговой, экоуниговой сфер. Динамика показателей в направлении OZ - к сфере управления персоналом.

Модель дает возможность сузить зону источника проблемы, так как исходные данные содержат массив данных для расчетов критериальных параметров конкурентоспособности K_1, K_2, K_3 . Данные поступают в анализатор, в котором происходит расчет параметров и выявляется их динамика, затем в интегратор. Результатом анализа является выявление направлений векторов конкурентоспособности. Полученные результаты поступают в сумматор, на выходе которого определяются положительные и отрицательные плоскости анализа.

Суммарная балльная оценка результирующего вектора конкурентоспособности может служить сравнительной базой для последующих периодов. Модель позволяет включать дополнительные или изменять принятые параметры критериальных оценок конкурентоспособности.

Пространственные плоскости, в которых рассматривается управление персоналом, дают представление о многообразии управленческих воздействий и возможных методах анализа. В каждой плоскости на втором этапе анализа единым может быть только принцип соизмерения затрат и результатов для отдельных функциональных сфер, элементов структуры системы и их совокупности. Так, в экономические параметры могут включаться как параметры, традиционно используемые в управлении персоналом, так и ранее не применяемые на российских предприятиях, например рентабельность труда или параметры, относящиеся к инструментам контроллинга. Организационно-экономическое направление оценок может

использовать мониторинг рентабельности оргмероприятий, параметров конфигурации структуры, организации, разделения труда и полномочий, уровень формализации и регламентации, стабильности, открытость предприятия и т.д. Параметры социального направления могут включать мониторинг и анализ комплекса социально-трудовых отношений на предприятии - анализ ценностей, идеологии предприятия, применяемых стилей и методов управления, мониторинг человеческого капитала персонала, анализ инвестиций в него, разработку, внедрение и анализ партнерских отношений индивидуумов и социальных групп на разных уровнях управления.

6.3. Методы оценки эффективности, применяемые в системе управления персоналом

К методам, применяемым для оценки эффективности работы комплексной системы \mathcal{E} можно отнести те, с помощью которых сопоставляются достигнутые результаты и затраты на их достижение. Например, сопоставление объема реализованной продукции PP и суммарных издержек предприятия \mathcal{Z} , в которых можно вычленить затраты живого труда:

$$\mathcal{E} = \mathcal{Z} : PP. \quad (98)$$

Этот показатель характеризует не только трудовые усилия персонала, затрачиваемые на производство продукции, но и номенклатурные сдвиги в ассортименте, рыночные изменения цен на продукцию и материалы, т.е. отражает влияние как внутренних, так и внешних факторов. Поэтому для оценки эффективности затрат живого труда можно использовать показатель затраты на рубль стоимости продукции. Этот показатель имеет следующую структуру:

$Z = \text{Затраты живого труда} + \text{Затраты на средства труда (амортизация)} + \text{Затраты на предметы труда} + \text{Затраты денежные прочие.}$

Тогда

$$\begin{array}{c}
 \text{Эффек-} \\
 \text{тивность} \\
 = \\
 \begin{array}{c} \text{Живой} \\ \text{труд} \\ \text{РП} \end{array} + \begin{array}{c} \text{Средства труда} \\ \text{(амортизация)} \\ \text{РП} \end{array} + \begin{array}{c} \text{Предметы} \\ \text{труда} \\ \text{РП} \end{array} + \frac{\text{Прочие} \\ \text{затраты}}{\text{РП}} \\
 \begin{array}{c} \text{Зарплатоем-} \\ \text{кость} \end{array} \quad \begin{array}{c} \text{Амортизаци-} \\ \text{емкость} \end{array} \quad \begin{array}{c} \text{Материало-} \\ \text{емкость} \end{array} \quad (99)
 \end{array}$$

Для оценки эффективности использования персонала и эффективности управления им применяют следующие показатели финансовой отчетности предприятия:

- 1) динамику объема продаж на одного работника;
- 2) динамику прибыли до уплаты налогов в сравнении с затратами на одного работника;
- 3) динамику затрат на одного работника / стоимость, добавленная обработкой (ЧП);
- 4) динамику прибыли до уплаты налогов / ЧП;
- 5) затраты капитала / ЧП;
- 6) сравнивают динамику затрат на сырье и услуги, затрат капитала, динамику прибыли и затрат на работника.

Индексный анализ позволяет выявить влияние различных факторов на затраты живого труда. Для анализа затраты живого труда можно представить в виде:

$$Z_{\text{жст}} = \frac{Z_{\text{жст}}}{\Phi OT (\Phi П)} \frac{\Phi OT (\Phi П)}{Z_{\text{жст}}} \frac{Z_{\text{жст}}}{V} V, \quad (100)$$

где $Z_{\text{жст}}$ – затраты живого труда учтенные в издержках;

$\Phi OT (\Phi П)$ – величина фонда оплаты труда (фонда потребления) до выплат обязательных платежей;

V – объем произведенной продукции.

$$Y = X_1 X_2 X_3 X_4 ,$$

где Y - затраты, связанные с использованием живого труда и учтенные в издержках;

X_1 - коэффициент увеличения затрат на оплату труда, учитывающий начисления, $X_1 = \text{Затраты, связанные с использованием живого труда и учтенные в издержках} / \Phi OT$ (фонд потребления);

X_2 - стоимость единицы живого труда, $X_2 = \Phi OT$ (фонд потребления) / $\text{Затраты живого труда (численность, трудоемкость программы выпуска продукции)}$);

X_3 - трудоемкость единицы продукции, $X_3 = \text{Затраты живого труда} / \text{Объем произведенной продукции}$;

X_4 - объем произведенной продукции.

Модель позволяет исследовать влияние каждой составляющей на изменение результата в отчетном периоде по сравнению с базовым $Y^o - Y^b$.

Влияние X_1 оценивается:

$$(X_1^o - X_1^b) X_2^o X_3^o X_4^o .$$

Влияние X_2 оценивается:

$$X_1^b (X_2^o - X_2^b) X_3^o X_4^o .$$

Влияние X_3 оценивается:

$$X_1^{\bar{b}} X_2^{\bar{b}} (X_3^o - X_3^{\bar{b}}) X_4^o.$$

Влияние X_4 оценивается:

$$X_1^{\bar{b}} X_2^{\bar{b}} X_3^{\bar{b}} (X_4^o - X_4^{\bar{b}}).$$

Заключение. ***Итак, мы рассмотрели современную концепцию управления персоналом «Персонал – главный потенциал предприятия», реализация которой предполагает:***

*формирование соответствующей методологии управления персоналом;
построение комплексной системы управления персоналом;
использование прогрессивных социальных технологий.*

Эффективность функционирования комплексной системы управления персоналом определяется на основе конкурентоспособности производимой продукции, за которую ответственна экономическая система управления персоналом; конкурентоспособности предприятия, обеспечиваемой организационной системой управления персоналом; конкурентоспособности рабочей силы персонала, достигаемой в ходе функционирования социальной системы управления персоналом.

Рассмотренная методика оценки эффективности работы комплексной системы управления персоналом позволяет использовать ее как один из механизмов современного менеджмента.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Лекция 1. Управление персоналом как один из механизмов современного менеджмента

Персонал и управление персоналом. Основные этапы эволюции менеджмента. Наиболее значимые школы управления. Основные принципы концепции управления персоналом научной школы менеджмента. Принципы административной деятельности А. Файоля. Основные выводы Э. Мейо. Эволюция концептуальных подходов в управлении персоналом. Теория человеческого капитала.

Современная концепция распределения функциональных сфер на предприятии. Персонал как объект управления. Признаки персонала. Специфические особенности персонала. Принципиальная схема управления персоналом.

Лекция 2. Современная концепция управления персоналом предприятия

Объективная необходимость изменения концепции кадрового управления. Современная концепция управления персоналом предприятия: методология, принципы, методы и система управления персоналом. Типы и формы трудового поведения индивидов. Технологии управления персоналом и их взаимосвязь. Социальные технологии.

Стратегии управления персоналом предприятия: активная, пассивная, активно-пассивная. Критерии выбора стратегии. Инвестиции в человеческий капитал, их классификация. Образование как основной актив человеческого

капитала. Базовая модель накопления человеческого капитала. Кадровая политика предприятия.

Лекция 3. Комплексная система управления персоналом предприятия

Структура системы управления персоналом предприятия по целевому признаку. Основные признаки системы управления персоналом. Виды систем управления персоналом предприятия. Современный системный подход к управлению персоналом. Комплексная система управления персоналом. Организационная подсистема управления персоналом предприятия. Экономическая подсистема управления персоналом предприятия. Социальная подсистема управления персоналом предприятия.

Лекция 4. Методология управления персоналом

Принципы управления персоналом. Задачи управления персоналом на современном этапе. Методика планирования дополнительной потребности в работниках. Методика маркетинг-персонала. Методические указания к проектированию трудовых процессов. Методика социально-экономического анализа персонала. Методика функционально-стоимостного анализа деятельности подразделений аппарата управления.

Лекция 5. Социальные технологии управления персоналом

Психология управления. Социология управления. Виды социальных технологий. Функциональное моделирование. Социальная технология развития личностного потенциала работника. Социальная технология формирования команды. Социальная технология принятия решений. Социальная технология развития межличностных отношений.

Лекция 6. Оценка эффективности работы

комплексной системы управления персоналом

Конкурентоспособность продукции предприятия. Конкурентоспособность предприятия. Конкурентоспособность рабочей силы персонала. Методика анализа эффективности системы управления персоналом. Показатели эффективности, применяемые в системе управления персоналом. Индексный анализ затрат живого труда.

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН КУРСА

Тема		Количество часов		
		лекционных	на прак- тические занятия	Всего
лекции	практического занятия			
1. Управление персоналом как один из механизмов современного менеджмента	1. Современная концепция управления персоналом предприятия	2	2	4
2. Современная концепция управления персоналом предприятия	2. Комплексная система управления персоналом предприятия	2	2	4
3. Комплексная система управления персоналом предприятия	3. Внешние условия функциони-рования комплексной системы управления персоналом предприятия	12	6	18
4. Методология управления персоналом	4. Организационное управление персоналом предприятия	10	6	16

Окончание

Тема		Количество часов		
		лекцион-ных	на прак- тические занятия	Всего
лекции	практического занятия			
5. Социальные технологии управления персоналом	5. Экономическое управление персоналом предприятия	4	10	14
6. Оценка эффективности работы комплексной системы управления персоналом	6. Социальное управление персоналом предприятия	4	8	12
<i>Итого:</i>		34	34	68

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Цель практических занятий – научить студентов применять теоретические положения, рассмотренные на лекциях, в практике управления персоналом предприятия.

Основное внимание уделяется выработке у обучающихся умений выполнять экономические расчеты с использованием всех социальных и организационных показателей. Кроме того, практические занятия направлены на приобретение умений разрабатывать основные внутренние документы предприятия – должностные инструкции, аттестационные листы, трудовые контракты и так далее, а также проведение собеседования, тестирования, оценки способностей кандидатов к тому или иному виду деятельности.

Схема семинарского занятия – учебной пары длительностью 120 мин: блиц-опрос (10 мин) + игровой опрос по выполненному домашнему заданию (20 мин) + формулировка преподавателем нового комплекса теоретических проблем и практических подходов к их решению на примере рассмотрения очередного конкретного задания (20 мин) + решение закрепляющих и развивающих тестов и задач (10 мин) + ответы на вопросы студентов (10 мин) + выдача домашнего задания, а также требований и рекомендаций по его выполнению (10 мин). При проведении занятий используются счетная техника, компьютер.

Итоговое практическое занятие проводится с целью выявления наличия у студентов важнейших качеств, необходимых кадровому менеджеру предприятия путем участия в заключительной деловой игре, требующей использования всех знаний, полученных в ходе изучения курса. Игровой метод предполагает разделение группы студентов на команды по 4 - 6 человек. Предварительно преподаватель рисует на доске таблицу, в которой ведет учет заработанных командами очков. Преподаватель предлагает перечень вопросов по управлению персоналом предприятия с указанием максимального количества баллов за правильный ответ. Вопросы целесообразно составлять на основе известной информации, широко обсуждаемой по радио, в прессе. На вопросы отвечают либо все члены команды, либо ее капитан. Более высокий балл

выставляется той команде, чей ответ более аналитичен, глубок, полон и интересен с экономической точки зрения.

Формы контроля

1. *Блиц-опросы.* После изучения каждой темы осуществляется устный контроль знания ключевых понятий по этой теме. Время проведения блиц-опросов 10 мин в начале каждого занятия.

2. *Решение задач, деловые игры по каждой пройденной теме.*

3. По курсу дисциплины предусматривается написание *курсовой работы* по предложенной теме. Преподаватель осуществляет управление выполнением курсовой работы, используя индивидуальное консультирование студента.

4. *Рейтинг-контроль* проводится в процессе изучения дисциплины с целью закрепления лекционного материала в три этапа (помесячно). Перед началом очередной лекции преподаватель предлагает каждому студенту проверочный тест либо билет с вопросами по пройденным темам, на которые необходимо ответить в течение 15 мин.

5. *Экзамен или зачет* проводится согласно учебному плану. Экзаменационный билет содержит два теоретических вопроса и задачу.

Оценка знаний студента

Знания студента аттестовываются по результатам практических занятий при соблюдении следующих условий: при выполнении студентом всех домашних заданий, выдаваемых преподавателем к каждому семинарскому занятию, удовлетворительной защите курсовой работы и положительной оценке, полученной за участие в семинарском занятии. Поэтому на каждом семинарском занятии следует выставлять “плавающую” оценку знаний студента. При непосещении семинарских занятий по любой причине студент выполняет индивидуальную работу, составленную по усмотрению преподавателя, по каждой пропущенной теме.

КУРСОВАЯ РАБОТА

Выбор темы курсовой работы осуществляется либо на основании согласования с преподавателем, либо на основании алфавита в соответствии с начальной буквой фамилии студента:

Буква	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	З	И	К	Л	М	Н	О
Номер темы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14

Буква	П	Р	С	Т	У	Ф	Х	Ц	Ч	Ш	Щ	Э	Ю	Я
Номер темы	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28

Темы курсовых работ

Методические подходы к диагностированию состояния социальной среды предприятия.

Влияние организационной культуры на результаты труда персонала предприятия.

Проблемы внутрифирменного социального планирования в современных условиях.

Оценка уровня конкурентоспособности рабочей силы персонала предприятия.

Научное обоснование выбора кадровой политики в деятельности предприятия и программа ее реализации.

Повышение эффективности деятельности предприятия в результате лучшего использования его трудового потенциала.

Рациональное кадровое обеспечение современного предприятия.

Пути повышения эффективности деятельности за счет использования внутренних резервов роста продуктивности труда.

Оценка потерь от неэффективного управления персоналом предприятия.

Оптимизация трудовых затрат в деятельности предприятия.

Методические подходы в планировании кадровой потребности предприятия.

Социальный риск персонала предприятия и пути его снижения.

Инвестирование в человеческий капитал предприятия.

Кадровая служба предприятия нового типа.

Влияние конъюнктуры рынка труда на управление персоналом предприятия.

Государственное регулирование социально-трудовыми отношениями.

Влияние качества жизни населения на трудовую мотивацию персонала предприятия.

Обеспечение условий цивилизованного управления персоналом предприятия.

Аттестация работы персонала в деятельности предприятия.

Планирование деловой карьеры персонала предприятия.

Совершенствование системы трудовой мотивации на предприятии.

Проблемы обучения персонала предприятий в условиях рыночных отношений.

Современные технологии проведения на предприятии маркетинг-персонала.

Эффективное применение форм занятости персонала предприятия.

Развитие личностного потенциала в процессе трудовой деятельности персонала предприятия.

Практическое применение современных методов оценки деловых качеств работников в деятельности предприятия.

Управление трудовой адаптацией персонала предприятия.

Организация профориентационной работы в условиях рыночных отношений.

В соответствии с установленной темой курсовой работы преподаватель выдает студенту индивидуальное задание по определенной форме, примерные образцы которой (1, 2, 3) приведены ниже.

Министерство образования Российской Федерации
Владимирский государственный университет
Название кафедры

ЗАДАНИЕ
и методические указания к курсовой работе

по дисциплине “Управление персоналом предприятия”

специальности _____

курса _____ на тему: “ _____

_____” .

Выдано студенту _____

_____ группы _____

Дата выдачи “ ____ ” _____ 200__ г.

Срок сдачи “ ____ ” _____ 200__ г.

Срок защиты “ ____ ” _____ 200__ г.

Подпись преподавателя _____

КОНТРОЛЬ-КОНСУЛЬТАЦИЯ

по курсовой работе студента _____
(ФИО)

группы _____ курса _____

по дисциплине “Управление персоналом предприятия” на тему:
“ _____ ”.

1. Сведения о наличии и сроках сдачи разделов курсовой работы

№ п/п	Раздел работы		Срок	
	наименование	наличие	по плану	фактический.
1	Выбор темы			
2	Составление плана работы			
3	Список литературы			
4	Глава I			
5	Глава II			
6	Глава III			
7	Введение			
8	Заключение			
9	Приложение			

2. Сведения о консультациях

№ п/п	Дата	Замечания	Подпись

РЕЦЕНЗИЯ-ОЦЕНКА

курсовой работы студента _____
(ФИО)

группы _____ курса _____

по дисциплине “Управление персоналом предприятия” на тему:

“ _____ ”

Оценка соответствия установленным критериям

№ п/п	Критерий оценки	Введе-ние	Глава I	Глава II	Глава III	Заключе-ние
1	Прилежание					
2	Оформление					
3	Структура					
4	Наглядность					
5	Объем					
6	Кругозор					
7	Зрелость выводов					
8	Степень раскрытия темы					
9	Обоснованность					
10	Качество защиты					

Общая оценка _____

Преподаватель _____

Требования к содержанию курсовой работы

Структура и объем работы. Работа должна содержать титульный лист (1 с.), план (1 с.), введение (2 с.), три главы (45 - 50 с.), заключение (1 с.), приложения (неограничено), список литературы (не менее 30 наименований).

Содержание

Во *введении* говорят об актуальности и значении выбранного направления управления персоналом предприятия, выделяют предмет и объект исследования, ставят цели и задачи работы; указывают методическое, правовое, экономическое и статистическое основания исследования.

Глава I содержит результаты теоретического исследования по теме работы, размещенные в трех параграфах; выделяется проблема, рассматриваются основные методы и методики изучения предмета исследования; с помощью приведенного инструментария намечаются пути решения проблемы и ожидаемые результаты.

Глава II представляет собой аналитическую часть работы, также разбитую на параграфы, и содержит результаты социально-экономического и организационного анализа положения дел на исследуемом предприятии во взаимосвязи с достоинствами и недостатками управления его персоналом; изучается характер, особенности и типичность нерешенных кадровых проблем; выявляются положительные и отрицательные факторы, влияющие на их решение.

Глава III содержит авторскую концепцию решения выявленных проблем и предложения по ее реализации, выполняются необходимые расчеты по социально-экономическому и финансовому обоснованию предлагаемых рекомендаций, оцениваются перспективы развития деятельности предприятия с учетом их внедрения, определяются условия реализации предложений в деятельность исследуемого предприятия.

Заключение содержит отчет о достижении поставленной цели и решении намеченных задач исследования в ходе теоретического, аналитического и творческого этапов его проведения; выводы о путях решения поставленной проблемы с их кратким обоснованием; оценку

практической направленности исследования и значений полученных результатов.

Приложения содержат подробности исследований, расчетов, тексты применяемых методик или их детальное описание, материалы финансовой и статистической отчетности.

Список литературы содержит перечень источников по теме исследования в области действующего законодательства, трудов авторитетных ученых, новейших публикаций в периодической печати, отчетных данных изучаемого предприятия.

Оценка качества выполнения курсовой работы

Курсовая работа оценивается по следующим критериям:

- *прилежание* – соблюдение сроков выполнения, сдачи и защиты работы;
- *оформление* - аккуратность и правильность оформления, умение цитировать, делать сноски, размещать текст, наличие списка литературы, заголовков и т.д.
- *структура работы* – логичность расположения материала, соответствие установленным требованиям;
- *наглядность* – наличие и качество исполнения таблиц, графиков, диаграмм, схем и т.п.;
- *объем* – соответствие установленным требованиям к объему работы;
- *кругозор автора* – значительность и авторитетность использованной литературы, критическое отношение к источникам информации;
- *зрелость* – умение стройно, логично и обоснованно излагать свои мысли, обобщать полученные в ходе исследования результаты, грамотно использовать специальную профессиональную лексику, практическая значимость предложенных рекомендаций;
- *степень раскрытия и уровень исследования проблемы* – навыки владения методиками экономических исследований, удачный выбор объекта, глубина и всесторонность рассмотрения проблемы;
- *обоснованность рекомендаций* – расчет эффективности предложенных рекомендаций;

- *качество защиты работы* – самостоятельность рассуждений, знание проблемы, свободное изложение материала.

ЗАДАНИЯ

Тема 1. Современная концепция управления персоналом предприятия

Задание 1. Вы недавно работаете начальником цеха на крупном промышленном предприятии. Еще не все Вас знают лично. До начала обеденного перерыва осталось два часа. Идя по коридору, Вы видите трех рабочих Вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, видите ту же картину. Как Вы себя поведете ?

Варианты ответов:

остановитесь, дадите понять рабочим, что Вы новый начальник цеха. Вскользь заметите, что беседа их затянулась и пора браться за дело;

спросите, кто их непосредственный начальник, вызовите его к себе в кабинет;

сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор, затем представитесь и спросите, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложите пройти в цех на рабочее место;

прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать. Возьмете этих рабочих на заметку.

Обоснуйте свой ответ на основе известных методов управления персоналом.

Тема 2. Комплексная система управления персоналом предприятия

Задание 2. На примере конкретного предприятия рассмотрите принципиальную схему управления персоналом.

Задание 3. На примере работы конкретного предприятия выделите факторы, влияющие на успешность управления ее персоналом, объедините

их в группы по различным признакам и укажите приоритетность по силе их воздействия.

Тема 3. Внешние условия функционирования комплексной системы управления персоналом предприятия

Задание 4. Определите численность населения в трудоспособном возрасте и среднегодовую численность трудовых ресурсов города *N* к концу планируемого года, если известны следующие данные: численность на начало планируемого года составила *A* млн чел.; численность населения, вступающего в трудоспособный возраст, - *B* тыс. чел.; численность населения, выходящего за пределы трудоспособного возраста, - *C* тыс. чел.; число умерших в трудоспособном возрасте – *D* тыс. чел.; механический прирост населения в трудоспособном возрасте - *E* тыс. чел. Исходные данные приведены в табл. 1.

Таблица 1

Номер варианта	A	B	C	Д	Е
1	1	30	22	5	3
2	2	25	21	3	4
3	1	22	20	4	5
4	2	23	23	6	6
5	1	24	24	2	4
6	2	21	25	7	5
7	1	20	26	5	7
8	2	26	27	6	2
9	1	27	28	7	1
10	2	28	29	8	0
11	1	29	30	9	3

Окончание табл. 1

Номер варианта	A	B	C	Д	Е
12	2	31	41	10	4

13	1	32	42	2	4
14	2	33	43	3	5
15	1	34	44	4	2
16	2	35	45	5	1
17	1	36	46	6	3
18	2	37	47	7	4
19	1	38	48	8	5
20	2	39	49	9	6
21	1	40	50	10	0
22	2	41	31	3	1
23	1	42	32	4	2
24	2	42	33	5	3
25	1	44	24	6	4
26	2	45	35	7	5
27	1	46	36	9	6

Задание 5. Численность занятых в составе экономически активного населения - **А** млн чел.; численность безработных – **В** млн чел. Месяц спустя из **А** млн чел., имевших работу, были уволены **С+Д** млн. чел., из них ищут работу **С** млн чел.; **Д** млн чел. из числа официально зарегистрированных безработных прекратили поиски работы. Определите начальный уровень безработицы, численность занятых, количество безработных и уровень безработицы месяц спустя. Исходные данные возьмите в табл. 2.

Таблица 2

Номер варианта	А	В	С	Д
1	85	15	0,5	1
2	86	14	0,6	0,9
3	83	13	0,7	0,8
4	84	12	0,8	0,7

Окончание табл. 2

Номер варианта	А	В	С	Д
5	82	11	0,9	0,6
6	81	10	0,4	0,5
7	80	9	0,3	0,4
8	79	8	0,2	0,3
9	78	7	0,1	0,2
10	77	15	0,3	0,1
11	76	14	0,4	0,2
12	75	13	0,5	0,3
13	74	12	0,6	0,4
14	73	11	0,7	0,5
15	72	10	0,8	0,6
16	71	9	0,9	0,7
17	70	8	1,1	0,8
18	69	7	1,2	0,9
19	68	6	1,3	1,0
20	67	5	1,4	1,1
21	66	4	1,5	1,2
22	65	3	1,4	1,3
23	64	8	1,3	1,4
24	65	9	1,2	1,3
25	66	10	1,1	1,2
26	67	10	0,9	1,1
27	68	11	0,8	1,0

Задание 6. Определите численность экономически активного населения и уровень безработицы в городе N, если численность трудовых ресурсов в городе составила **А** тыс. чел., работающих **Б** тыс. чел.; **В** тыс. чел. – безработные. Данные для выполнения задания – в табл. 3.

Таблица 3

Номер варианта	А	Б	В
----------------	---	---	---

1	250	200	20
2	12	8	1
3	1200	1000	12
4	35	30	0,5
5	580	490	80
6	70	55	14
7	375	300	35
8	2050	1500	250
9	25	15	8
10	670	300	250
11	90	60	25
12	240	160	20
13	3	2,5	0,2
14	190	90	80
15	100	70	10
16	270	180	3
17	60	45	1
18	5	3	0,6
19	1900	1500	45
20	20	16	3
21	90	70	9
22	300	200	50
23	740	530	100
24	230	150	10
25	9	7	1
26	18	8	7
27	40	30	4

Задание 7. Численность трудовых ресурсов города составляет **А** тыс. чел. На начало года было зарегистрировано **Б** тыс. чел. безработных. В течение года из городских предприятий будет высвобождено **В** тыс. работников, из которых **Г** тыс. чел. будут трудоустроены. Кроме того, на рынок труда поступят **Д** тыс. чел., ранее не работавших. Определите годовое предложение рабочей силы на рынке труда, если известно, что

сальдо миграции трудовых ресурсов составит **Е** тыс. чел. Данные для выполнения задания возьмите в табл. 4.

Таблица 4

Номер варианта	А	Б	В	Г	Д	Е
1	270	18	20	15	10	2
2	12	1	3	2	2	1
3	1200	12	150	100	10	120
4	35	0,5	7	5	0,3	5
5	580	80	50	30	49	80
6	70	14	10	6	5	14
7	375	35	70	50	30	35
8	2050	250	300	200	150	150
9	25	8	4	2	5	3
10	670	250	90	60	180	50
11	90	25	4	3	6	12
12	240	20	60	40	16	10
13	3	0,2	0,4	0,3	0,1	0,2
14	190	80	30	10	40	8
15	100	10	30	20	7	10
16	270	3	10	5	1	34
17	60	1	14	6	0,5	19
18	5	0,6	0,2	0,15	0,3	0,6
19	1900	45	350	190	15	45
20	20	3	2	15	1	3
21	90	9	15	9	7	9
22	300	50	78	35	20	50
23	740	100	160	70	53	100
24	230	10	45	20	5	10
25	9	1	3	2	0,7	1
26	18	7	2	1	8	7
27	40	4	16	14	30	4

Тема 4. Организационное управление персоналом предприятия

Задание 8. Определите приоритетность задач, порядок их выполнения и примите решение по делегированию отдельных задач другим исполнителям на основе правила Дуайта Эйзенхауэра (табл. 5).

Таблица 5

№ п/п	Задача, намеченная руководителем к исполнению	<i>Критерий</i>		Возможность делегирования
		Сроч- ность	Важ- ность	
1	Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта	Да	Да	Нет
2	Посещение выставочного центра	Нет	Да	Нет
3	Консультация юриста	Да	Нет	Да
4	Проведение совещания по организации рекламной кампании	Нет	Нет	Да
5	Подготовка проекта приказа по премированию персонала	Нет	Да	Нет

Задание 9. На конкретном примере деятельности отдела снабжения предприятия (табл. 6) проанализируйте функции управления и выявите пути их совершенствования.

Таблица 6

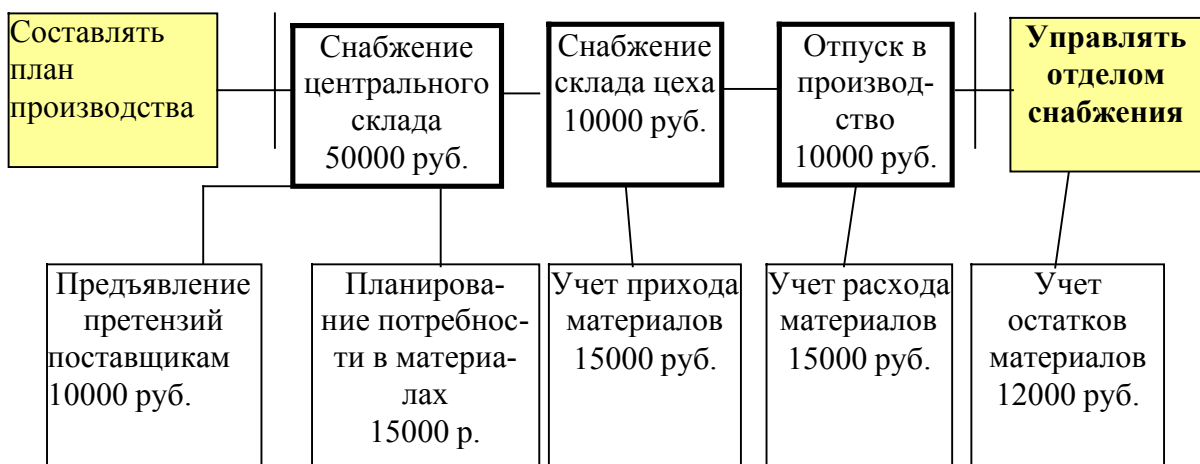
№ п/п	Функция	Затраты на осуществле- ние функции, руб.
1	Снабжение центрального склада	50 000
2	Снабжение склада цеха	10 000
3	Отпуск материалов в производство	10 000

№ п/п	Функция	Затраты на осуществление функции, руб.
4	Предъявление претензии поставщику	10 000
5	Планирование потребности в материалах	15 000
6	Учет прихода материалов	15 000
7	Учет расхода материалов	15 000
8	Учет остатков материалов	12 000

Выполнение задания

Решение задачи необходимо выполнить в соответствии с аналитическим этапом функционально-стоимостного анализа. С этой целью необходимо выделить функции управления, разложить затраты на их осуществление и сопоставить их по значимости, определенной по критерию цели снабженческой деятельности.

1. Функции управления целесообразно подразделить на главную, основные О и вспомогательные В. Классификация функций в соответствии с этим делением и затраты на их осуществление представлены на функционально-стоимостной диаграмме (см. рису-нок). Все функции отдела снабжения располагаются между двумя вертикальными линиями. Правая граничная линия находится между анализируемой функцией и функцией более высокого уровня (главной функцией отдела).



Основные функции располагаются на горизонтальной линии (обведены). Левая граничная линия находится между анализируемой основной функцией управления и функцией более низкого уровня. Все вспомогательные функции располагаются под основными.

При помощи функционально-стоимостной диаграммы выявляются изменения и несвойственные отделу функции, а также функции, не выполняемые в настоящее время работниками отдела.

2. Сгруппируем затраты по функциям. Результаты группировки сведены в таблицу 7.

Таблица 7

№ п/п	Функция	Вид
1	Снабжение центрального склада	О
2	Снабжение склада цеха	О
3	Отпуск материалов в производство	О
4	Предъявление претензий поставщикам	В
5	Планирование потребности в материалах	В
6	Учет прихода материалов	В
7	Учет расхода материалов	В
8	Учет остатков материалов	В

Исходные данные, необходимые для расчета затрат на выполнение функций, устанавливаются на основе отчетной документации и экспертного опроса специалистов и руководителей отдела.

3. Определение значимости функций. С этой целью создается экспертная группа, в которую входят начальник отдела, руководители и специалисты материальных групп отдела. Каждый член группы заполняет анкету (табл. 8).

Если эксперт отдает предпочтение функции, то присваивает ей 2 балла, в противном случае – 0 баллов, затруднение ответа соответствует одному баллу.

Таблица 8

№ п/п	Функция	Номер функции							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Снабжение центрального склада	-	1	1	0	1	1	1	1
2	Снабжение склада цеха	2	-	1	1	0	1	1	0
3	Отпуск материалов в производство	1	2	-	2	1	0	1	0
4	Предъявление претензий поставщикам	0	1	0	-	0	1	0	0
5	Планирование потребности в материалах	2	1	2	0	-	1	2	2
6	Учет прихода материалов	1	1	1	1	0	-	1	1
7	Учет расхода материалов	1	0	1	1	0	1	-	1
8	Учет остатков материалов	1	1	1	1	1	1	1	-

После заполнения анкеты составляется сводная матрица путем суммирования баллов по строкам, в которой функции ранжируются по степени их значимости (табл. 9).

Таблица 9

№ п/п	Функция	Оценка экспертной группы, балл						Среднее арифметическое значение, балл	Ранг функции
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й		
1	Снабжение центрального склада	6	7	5	7	5	6	6	7
2	Снабжение склада цеха	6	8	9	9	8	8	8	2
3	Отпуск материалов в производство	7	8	6	8	7	6	7	4

Окончание табл. 9

№ п/п	Функция	Оценка экспертной группы, балл						Среднее арифме- тическое значение, балл	Ранг функции
		1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й		
4	Предъявление претензий поставщикам	2	3	4	4	4	3	3,3	8
5	Планирование потребности в материалах	10	12	11	9	13	12	11,2	1
6	Учет прихода материалов	6	5	8	7	6	6	6,3	6
7	Учет расхода материалов	5	6	7	8	8	7	6,8	5
8	Учет остатков материалов	7	8	7	8	7	7	7,3	3

4. Сопоставление. Строится совмещенная диаграмма значимости функций и затрат на их выполнение. Результаты представлены в табл. 10.

Таблица 10

№ п/п	Функция	Ранг функции	Затраты, руб.
1	Снабжение центрального склада	7	50 000
2	Снабжение склада цеха	2	10 000
3	Отпуск материалов в производство	4	10 000
4	Предъявление претензий поставщикам	8	10 000
5	Планирование потребности в материалах	1	15 000
6	Учет прихода материалов	6	15 000
7	Учет расхода материалов	5	15 000
8	Учет остатков материалов	3	12 000

Вывод. По полученным результатам видно, что значимость функций не соответствует затратам на них. Это может быть

следствием недостатков в организации труда и распределении функциональных обязанностей на предприятии. Например, могут быть завышены затраты по снабжению центрального склада или занижены затраты по планированию потребности и т.д. Это является предметом исследования следующего этапа функционально-стоимостного анализа – творческого.

Задание 10. На основе вышерассмотренного задания сформулируйте своё задание и выполните его на примере выбранного подразделения предприятия.

Задание 11. Разработайте должностную инструкцию на конкретную должность.

Задание 12. Приведите пример личностной спецификации на конкретное рабочее место.

Задание 13. Численность рабочих в цехе **А** чел., норма управляемости для мастера **Б** чел., для старшего мастера – **В** чел., для начальника участка **Г** чел. Определите численность линейных специалистов в цехе. Исходные данные указаны в табл. 11.

Таблица 11

Номер варианта	А	Б	В	Г
1	250	20	100	250
2	12	4	8	10
3	520	40	120	260
4	35	5	20	45
5	580	60	250	580
6	70	35	70	100
7	375	30	170	380
8	205	15	90	250
9	25	5	25	40
10	670	70	300	250

Окончание табл. 11

Номер варианта	А	Б	В	Г
11	90	30	60	125
12	240	60	180	300
13	30	10	30	50
14	180	90	180	200
15	100	50	100	120
16	270	90	180	300
17	60	30	60	100
18	50	10	40	60
19	190	20	100	200
20	20	5	10	30
21	90	9	50	90
22	300	25	150	500
23	70	35	50	100
24	230	23	130	300
25	90	9	50	100
26	18	6	10	20
27	40	5	20	40

Задание 14. Численность персонала предприятия на начало квартала составляла **А** чел., плановая среднеквартальная численность – **Б** чел. Определите дополнительную потребность предприятия в кадрах, в связи с увеличением выпуска продукции на **В** % и на покрытие выбытия, которое составляет **Г** % среднеквартальной численности. Исходные данные приведены в табл. 12.

Таблица 12

Номер варианта	А	Б	В	Г
1	250	300	10	2
2	12	14	8	10
3	520	540	12	6

Окончание табл. 12

Номер варианта	А	Б	В	Г
4	35	50	20	4
5	580	600	5	8
6	70	90	7	10
7	375	390	1	3
8	205	215	9	5
9	25	35	2	4
10	670	700	3	2
11	90	130	6	12
12	240	260	8	3
13	30	40	4	5
14	180	190	7	20
15	100	150	10	10
16	270	290	8	3
17	60	80	6	10
18	50	60	4	6
19	190	220	10	2
20	45	50	10	3
21	90	100	5	9
22	300	350	15	5
23	70	75	5	10
24	230	250	13	3
25	90	95	5	10
26	18	20	1	20
27	40	35	2	4

Задание 15. Дайте рекомендации по улучшению кадрового обеспечения предприятия на основании сравнения средних разрядов персонала и работ (табл. 13).

Таблица 13

Показатель	Разряд
------------	--------

	6-й	7-й	8-й	9-й	10-й	11-й	12-й	13-й	14-й
Численность персонала, чел.	30	50	65	110	300	180	90	120	80
Объем работ, нормо-ч.	380	700	290	600	590	2000	1200	1400	400

Задание 16. На основании данных о распределении численности персонала и объемов работ по разрядам квалификации и сложности, приведенных в табл. 14, выполните анализ кадровой обеспеченности предприятия.

Таблица 14

Показатель	Разряд										Всего
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й	9-й	10-й	
Численность персонала, чел.	20	10	15	30	150	400	200	300	70	80	1275
Объемы работ, чел.-ч.	100	150	200	300	500	1050	1200	1700	900	1500	7600

Задание 17. Определите дополнительную потребность предприятия в кадрах на плановый год, если планируется изменить объем выпуска продукции на **А** %, продуктивность труда на **Б** %; увольнения по всем причинам составят **В** % среднесписочной численности в базовом году, равной **Г** чел. Исходные данные указаны в табл. 15.

Таблица 15

Номер варианта	А	Б	В	Г
1	2	- 1	10	300
2	10	11	8	14
3	- 6	- 2	12	540

4	4	- 5	20	50
5	- 8	4	5	600
6	10	5	7	90
7	- 3	7	1	390
8	5	- 6	9	215
9	4	- 3	2	35
10	- 2	8	3	700
11	12	9	6	130
12	3	1	8	260
13	- 5	3	4	40
14	20	14	7	190
15	- 10	- 6	10	150
16	3	8	8	290
17	10	10	6	80
18	6	11	4	60
19	2	- 6	10	220
20	- 3	4	10	50
21	9	3	5	100
22	5	2	15	350
23	10	12	5	75
24	3	4	13	250
25	10	8	5	95
26	20	15	1	20
27	- 4	3	2	35

Задание 18. Плановый выпуск продукции составляет **A** млн руб., что на **B** тыс. руб. больше уровня его в базовом периоде. В плановом периоде намечено повысить продуктивность труда, что обеспечит условное высвобождение **B** чел. персонала. Определите плановую численность персонала, если известно, что в базовом периоде она составляла **Г** чел. Данные для расчета возьмите в табл. 16.

Таблица 16

Номер варианта	A	B	B	Г
----------------	---	---	---	---

1	22	11	20	300
2	10	1	1	14
3	24	2	52	540
4	43	5	7	50
5	38	4	59	600
6	10	0,5	7	90
7	34	7	66	390
8	25	2,6	29	215
9	41	3	2	35
10	20	3,8	63	700
11	12	9	6	130
12	33	1,9	18	260
13	50	3	4	40
14	20	1,4	7	190
15	100	16	10	150
16	38	8	8	290
17	10	1,2	6	80
18	63	11	4	60
19	12	1,6	10	220
20	30	2,4	3	50
21	29	3	5	100
22	55	2	15	350
23	10	1,2	5	75
24	35	4	13	250
25	10	0,8	5	95
26	20	1,5	1	20
27	60	3	2	35

Задание 19. Производственная трудоемкость работ на год составит **А** тыс. нормо-ч. Плановый фонд рабочего времени на одного рабочего **Б** ч в год. Плановое выполнение норм выработки **В** %. Определите численность рабочих-сдельщиков. Исходные данные к заданию приведены в табл. 17.

Таблица 17

Номер варианта	А	Б	В
----------------	---	---	---

1	1850	1300	105
2	1600	1344	116
3	1430	1540	107
4	1840	1350	118
5	1230	1600	109
6	1670	1290	114
7	2500	1390	113
8	1790	1215	112
9	1080	1350	111
10	1350	1700	113
11	1760	1309	114
12	1500	1260	115
13	1740	1340	116
14	1290	1390	117
15	2200	1350	118
16	1940	1290	119
17	1700	1380	111
18	1590	1360	112
19	1780	1220	103
20	1900	1250	104
21	1600	1300	105
22	1650	1350	104
23	1400	1275	103
24	1550	1250	112
25	1600	1295	101
26	1700	1320	109
27	1580	1335	108

Задание 20. Определите возможное для предприятия высвобождение персонала в связи с ростом продуктивности труда на **A** %, если в базовом году среднесписочная численность персонала составляла **Б** чел. Рост объема выпуска продукции в плановом периоде составит **В** %. Исходные данные указаны в табл. 18.

Таблица 18

Номер варианта	A	Б	В
1	4	1300	105
2	3	340	116

3	6	540	107
4	7	350	118
5	11	1600	109
6	2	1290	114
7	5	390	113
8	9	1200	112
9	10	1350	111
10	6	1700	113
11	3	130	114
12	13	260	115
13	14	340	116
14	15	1390	117
15	8	350	118
16	6	790	119
17	7	980	111
18	5	560	112
19	11	1220	103
20	10	250	104
21	9	1300	105
22	7	310	104
23	5	75	103
24	8	50	112
25	9	100	101
26	12	130	109
27	10	1300	108

Задание 21. На предприятии в мае при пятидневной рабочей неделе с двумя выходными днями получилось 18 рабочих дней (в том числе один предпраздничный день 8 мая) и 13 выходных дней с учетом дополнительного кратковременного отпуска (3, 4 и 10 мая) в связи с совпадением праздничных нерабочих дней 1, 2 и 9 мая с выходными днями.

Определите номинальный фонд рабочего времени на предприятии при 40-часовой рабочей неделе.

Задание 22. На основе данных табл. 19 и табл. 20 рассчитайте численность специалистов кадровой службы при общей численности персонала на предприятии С тыс. чел. (табл. 21).

Таблица 19

Численность персонала предприятия, %	Доля численности специалистов кадровой службы, %
100	0,5

Таблица 20

Отдел предприятия	Доля трудоемкости кадровых работ в общем объеме трудозатрат, %
Трудоустройства	10
Плановый	40
Развития персонала	30
Мотивации труда	5
Юридических услуг	10
Социальных льгот и выплат	5

Таблица 21

Номер варианта	С, тыс. чел.	Номер варианта	С, тыс. чел.
1	2000	15	3000
2	3000	16	3500
3	2100	17	4000
4	2500	18	1500
5	3500	19	1600
6	4000	20	1700
7	1000	21	1800
8	2000	22	1900
9	3000	23	2000
10	3500	24	2100
11	4000	25	2200
12	2000	26	2300
13	1000	27	2500
14	2000		

Задание 23. На основании данных о показателях движения персонала предприятия в 2000 - 2001 гг., приведенных в табл. 22, выполните анализ движения персонала предприятия.

Таблица 22

Показатель	2000	2001
1. Среднесписочная численность персонала, чел.	1500	1300
2. Принято, чел.	200	100

3. Уволено всего, чел.	400	250
В том числе:		
- по собственному желанию	80	90
- за нарушение трудовой дисциплины	20	10

**Тема 5. Экономическое управление
работниками предприятия**

Задание 24. Определите уровень выполнения нормы выработки токарем, если он в отчетном месяце сдал ОТК **А** штук ступенчатых валиков (трудоемкость изготовления одного изделия составляет **В** чел.-ч) и **С** втулок (трудоемкость одного изделия равна **Д** чел.-ч). Всего рабочим отработано 23 смены по 8 ч. Данные для выполнения задания указаны в табл. 23.

Таблица 23

Номер варианта	А	В	С	Д
1	40	3	30	2,5
2	39	2	29	2,6
3	38	4	28	2,7
4	37	5	27	2,8
5	36	6	26	2,9
6	35	5	25	3
7	34	4	24	3,1
8	33	3	23	3,2
9	32	2	24	3,3
10	31	1	25	2,9

Окончание табл. 23

Номер варианта	А	В	С	Д
11	30	2	26	2,8
12	29	3	27	2,7
13	28	4	28	2,6
14	27	5	29	2,5
15	26	6	30	2,4
16	25	2	31	2,3
17	24	3	32	2,2

18	23	4	33	1,9
19	22	5	34	2,1
20	21	2	35	2,4
21	20	3	36	2,5
22	19	4	37	2,6
23	18	6	38	2,7
24	17	4	39	2,8
25	16	5	40	2,9
26	15	6	41	3
27	14	7	39	3,1

Задание 25. Рассчитайте комплексную оценку результатов труда и деловых качеств экономиста 1-ой категории А.И. Павлова, если коэффициент профессиональных и личностных качеств - 1,07; коэффициент квалификации – 0,83; коэффициент сложности – 0,68; коэффициент результатов труда - 1,075.

Задание 26. На основании данных о показателях использования рабочего времени на предприятии в отчетном периоде, приведенных в табл. 24, выявите внутрисменные и целодневные потери рабочего времени на предприятии.

Таблица 24

Показатель	План	Факт
Фонд рабочего времени, дн.	240	230
Среднесписочная численность персонала, чел.	1600	1653
Продолжительность смены, ч	8	7,8

Задание 27. На основании данных о результатах труда работников в 2000 - 2001 гг., приведенных в табл. 25, проследите динамику выработки работников.

Таблица 25

Показатель	2000 г.	2001 г.	
	Факт	План	Факт
1. Среднесписочная численность	1620	1600	1653

персонала, чел.			
2. Отработано за год одним работником, дн.	238	240	230
3. Средняя продолжительность рабочего дня, ч	7,85	8	7,8
4. Выполненный объем продукции, тыс. руб./млн шт.	15380 / 168	1600 / 180	16980 / 198

Задание 28. Экономист предприятия с месячным окладом 1850 руб. на условиях совмещения в течение 8 месяцев работал бухгалтером на полставки в размере 500 руб. В мае 2001 г. он ушел в очередной отпуск. Определите размер его отпускных, если по основной работе ему была в феврале начислена премия в размере 400 руб., а за работу по совмещению ему каждый месяц начислялась премия в размере 50 руб.

Задание 29. Насколько возможно увеличить размер средней заработной платы персоналу предприятия в плановом периоде, если намечено увеличить объем выпуска продукции на 10 %, а продуктивность труда на 5 %?

Задание 30. Определите, как изменится себестоимость выпуска продукции при росте продуктивности труда на 9 %, а средней заработной платы на 5 %, если себестоимость продукции в базисном периоде составила 3 млн руб., зарплатоемкость равна 30 %.

Задание 31. На основании показателей работы предприятия в базисном и отчетном периодах, приведенных в табл. 26, сравните эффективность использования работников предприятия в этих периодах.

Таблица 26

Показатель	Период	
	базисный	отчетный
Объем выпуска продукции, млн руб.	10	15
Чистая прибыль, млн руб.	2	4

Среднесписочная численность, чел.	100	120
Фонд оплаты труда, млн руб.	3	4,5
Фонд рабочего времени, ч	1660	1700

**Тема 6. Социальное управление
человеческими ресурсами предприятия**

Задание 32. Приведите карьерограмму любого специалиста предприятия и примерную структуру жизненного плана карьеры руководителя.

Задание 33. Какой вариант оплаты обучения персонала наиболее предпочтителен для предприятия: единовременная за 20 работников по 2000 руб. за каждого, либо поэтапно 5 человек в 1-й год по 2000 руб. за каждого, 5 человек по 2200 руб. во 2-ом году, 5 человек по 2400 руб. за 3-й год, по 2600 руб. за 4-й год? Коэффициент дисконтирования для 2-го года - 0,909091, для 3-го года - 0,826446, для 4-го года - 0,751315.

ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

А

Активы человеческого капитала 21

Д

Деловая карьера 59

Деловая оценка сотрудников

Делопроизводство 93

Должностная инструкция

Должность сотрудника

З

Заработная плата 67

Затраты на персонал 102

И

*Информационное обеспечение комплексной системы
управления персоналом (ИО) 90*

К

Кадровая политика предприятия 21

Кадровое обеспечение 91

Конкурентоспособность 152

Конкуренция на рынке труда 67

Конфликт 85

Концепция управления персоналом предприятия 20

Л

Личностная спецификация

М

Метаэкономика 102

Методы управления персоналом 20

Мотивационное ядро 84

Н

Научная организация труда (НОТ) 66

Непрерывное обучение 78

*Нормативно-методическое обеспечение системы
управления персоналом 96*

О

Объект управления персоналом 8

Опережающее обучение 78

Организационная культура 63

Организационное поведение 81

Отношение к труду 21

П

Персонал предприятия 8

Планирование персонала 64

*Правовое обеспечение организационной подсистемы управления
персоналом 98*

Престиж 56

Привлекательность 56

Принципы управления персоналом 20

Профессиональная ориентация 55

Профотбор 56

С

- Система 38*
- Система управления персоналом 27*
- Социально-трудовые отношения 81*
- Социальные технологии 144*
- Социология управления 145*
- Стимулирование труда персонала 66*
- Стратегия управления персоналом предприятия 21*

Т

- Текущая кадров 102*
- Техническое обеспечение управления 93*
- Технология 144*
- Трудовая адаптация 58*
- Трудовая организация*
- Трудовое поведение 21*
- Трудовые перемещения 62*

У

- Управление персоналом предприятия 8*

Ф

- Функции управления персоналом 38*

Ч

- Человеческий капитал 8*

Э

Эффективность использования персонала предприятия

Библиографический список

- Генкин Б.М.* Экономика и социология труда: Учеб. для вузов. – М.: НОРМА, 2001. – 448 с.
- Он же.* Основы управления персоналом. – М.: Высш. шк., 1996. – 112 с.
- Герчикова И.Н.* Менеджмент: Учеб. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 480 с.
- Егоршин А.П.* Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 1999. – 624 с.
- Кибанов А.Л.* Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 512 с.
- Он же.* Управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с.
- Одегов Ю.Г., Журавлев П.В.* Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 1997. – 576 с.
- Травин В.В., Дятлов В.А.* Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995. – 331 с.
- Управление персоналом: Энцикл. словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 453 с.
- Федосова Р.Н.* Управление социально-экономическими процессами на предприятиях: Учеб. пособие / Владим. гос. ун-т. – Владимир, 1998. – 140 с.
- Абакумова Н.Н., Подовалова Р.Я.* Политика доходов и заработной платы. – М.: ИНФРА-М, 1999. – _____ с.
- Андреева В.И.* Делопроизводство в кадровой службе. – М.: АО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000. – 251 с.
- Грачев М.В.* Суперкадры. Управление персоналом в между-народной корпорации. – М.: Дело, 1993. – 207 с.
- Дятлов С.А.* Основы теории человеческого капитала. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1994. – 160 с.
- Иванцевич Дж., Лобанов А.А.* Человеческие ресурсы управле-ния. – М.: Дело, 1993. – 300 с.

Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих. – М.: Финансы и статистика, 1992. – 205 с.

Мануйлов Г.М., Новиков В.В. Психологическое управление в кризисном обществе. – СПб.: Алетейя, 1999. – 345 с.

Марр Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. – М.: Изд-во МГУ, 1997. – 468 с.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992. – _____ с.

Мэйланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996. – _____ с.

Никитина И.А. Управление персоналом: Учеб. пособие. Ч. 1. – СПб.: СПб ГИЭУ, 2001. – 207 с.

Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Безделов Д.А. Управление персоналом банка. – М.: РЭА, 1997. – 878 с.

Оценка качества социальной среды на предприятиях: Метод. указания к практ. занятиям по спецкурсу “Социальное управление на предприятиях” Сост.: Р.Н. Федосова, Е.В. Родионова, Б.И. Есин. Владим. гос. ун-т; Владимир, 2000. – _____ с.

Пригожин А.Н. Современная социология организации. – М.: Интерпракс, 1995. – 296 с.

Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики: Учеб. пособие для изучающих экономику труда. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 336 с.

Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Соцэкгиз, 1962. – _____ с.

Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.

Теория управления. Терминология. Вып. 107. – М.: Наука, 1988. – 56 с.

Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. – М.: АКАЛИС, 1996. – 205 с.

Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике. – М.: Международные отношения, 1997. – 662 с.

Шекиня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2000. – 365 с.

Учебное издание

БАРЫШНИКОВ Дмитрий Владимирович
ДЕВЯТКИНА Марина Александровна
РОДИОНОВА Наталья Владимировна

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

Учебное пособие

Редактор Р.С. Кузина
Корректор И.А. Арефьева
Компьютерная верстка Д.В. Барышников
Дизайн обложки

ЛР №020275. Подписано в печать 20.02.02.

Формат 60x84/16. Бумага для множит.техники. Гарнитура Таймс.
Печать офсетная. Усл. печ. л. 12,1. Уч.-изд. л. 12,3. Тираж 250 экз.

Заказ

Владимирский государственный университет.

Подразделение оперативной полиграфии

Владимирского государственного университета.

Адрес университета и подразделения оперативной полиграфии:

600000, Владимир, ул.Горького, 87.

E-mail: rio-m2@vpti.vladimir.su