

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»
Филиал ФГБОУ ВО «УдГУ» в г. Воткинске
Кафедра экономики, управления и права

Д.Г. Загуляев, Н.Ф. Ревенко, Н.Н. Сергеев

ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ И ИХ АДАПТАЦИЯ НА РЫНКЕ ТРУДА

Учебно-методическое пособие



Ижевск
2023

УДК 331.5(075.8)

ББК 65.240.5я73

3-148

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом филиала УдГУ в г. Воткинске.

Рецензенты: д-р экон. наук, профессор каф. экономики труда Уральского социально-экономического ин-та Академии труда и социальных отношений Лутовинов П.П.;

д-р экон. наук, доцент, профессор каф. экономики и управления организацией ФГБОУ ВО «ИжГТУ» им. М.Т. Калашникова Н.Г. Соколова.

Загуляев Д.Г., Ревенко Н.Ф., Сергеев Н.Н.

3-148 Трудовые ресурсы и их адаптация на рынке труда: учеб.-метод. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – Ижевск : Удмуртский университет, 2023. – 142 с.

ISBN 978-5-4312-1107-2

В учебном пособии дано представление о рынке труда, механизме его действия, излагаются вопросы формирования трудовых ресурсов (планирование персонала, подбор и отбор, адаптация персонала), мотивации персонала, обучения, организации труда персонала.

Учебное пособие предназначено для студентов по направлениям подготовки высшего образования «Государственное и муниципальное управление», «Менеджмент», «Экономика».

УДК 331.5(075.8)

ББК 65.240.5я73

ISBN 978-5-4312-1107-2

© Д.Г. Загуляев, Н.Ф. Ревенко,
Н.Н. Сергеев, 2023

© ФГБОУ ВО «Удмуртский
государственный университет», 2023

Оглавление

1. Трудовые ресурсы территории, предприятия.....	5
1.1. Факторы благосостояния	5
1.2. Характеристика трудовых (человеческих) ресурсов..	8
1.2.1. Количественные характеристики трудовых ресурсов территории.....	8
1.2.2. Качественные характеристики трудовых ресурсов территории.....	14
1.2.3. Показатели использования трудовых ресурсов	22
2. Рынок труда	24
2.1. Модели формирования рынка труда.....	24
2.2. Проблема занятости трудовых ресурсов в условиях рыночной экономики.....	34
2.3. Механизм функционирования рынка труда.....	38
2.4. Регулирование рынка труда.....	41
3. Планирование потребности в трудовых ресурсах.....	45
3.1. Основные методы расчёта количественной потребности в персонале.....	46
3.2. Показатели использования персонала на предприятии	53
4. Наём (набор) на работу	54
4.1. Привлечение (подбор) персонала.....	54
4.2. Отбор персонала	58
4.3. Сущность и виды профессиональной ориентации ...	60
4.4. Адаптация персонала.....	62
4.5. Управление продвижением по службе	67
5. Развитие трудовых ресурсов (развитие персонала).....	71
5.1. Формы развития персонала.....	71
5.2. Основные виды обучения	74
5.3. Формы и виды обучения персонала на производстве...	76
5.4. Подготовка руководящих кадров	79
5.5. Оценка результатов деятельности по развитию персонала.....	82

6. Основы организации оплаты персонала.....	86
6.1. Факторы, формирующие величину заработной платы ..	87
6.2. Функции и основные социально-экономические принципы организации заработной платы	99
6.3. Модели организации заработной платы	102
6.4. Формы и системы оплаты труда.....	106
6.5. Стимулирование в виде надбавок, доплат и льгот .	111
7. Основы организации труда персонала	115
7.1. Содержание и задачи научной организации труда.....	115
7.2. Направления совершенствования организации труда	118
7.3. Качество трудовой жизни	119
7.4. Планировка рабочих мест	122
Практикум.....	130
Литература	139

1. Трудовые ресурсы территории, предприятия

1.1. Факторы благосостояния

В течение многих веков основные проблемы экономической науки связаны с исследованием факторов богатства страны. Лучшие умы пытались ответить на вопросы:

- *почему одни страны богаты, а другие бедны?*
- *чем определяется разница в благосостоянии населения разных стран?*
- *какие формы общественного устройства и какие политические действия способствуют развитию экономики и повышению качества жизни?*

До середины XX века основу представлений о причинах богатства стран можно было свести к известной формуле У. Петти: «Труд – отец ... богатства, земля – его мать». После работ лауреатов Нобелевской премии Я. Тимбергена и Р. Соллоу основным фактором экономического развития признан технический прогресс.

Вместе с тем в современных работах по экономической теории отмечается зависимость экономических показателей страны от природных ресурсов и численности населения (трудо-вые ресурсы). Так, в учебнике «Экономикс» влияние природных ресурсов характеризуется следующим образом: *«Одна из причин, объясняющих высокий уровень заработной платы в Америке, относится к сфере экономической географии. По сравнению с численностью нашего самостоятельного населения мы более щедро обеспечены землёй, углем, железом, нефтью и водными ресурсами»* [9].

Ряд авторов полагает, что развитие страны зависит от численности населения. **Преимуществом** стран с большой численностью жителей считается ёмкость рынков сбыта.

В то же время, как показывает исторический опыт, влияние природных ресурсов и численности населения на результаты хозяйственной деятельности **нельзя считать однозначным и определяющим**. В частности, к одним из самых богатых в настоящее время относят Японию и Швейцарию, которые обладают весьма скудными природными ресурсами. Что же касается населения, то высокий уровень благосостояния характерен как для стран с большим числом жителей (США, Япония, Германия), так и для стран с небольшим населением (Люксембург, Финляндия).

Особое место занимает Россия, имеющая самые богатые ресурсы в мире и по численности населения превосходящая все развитые страны. Однако по показателям качества жизни (потребление продуктов питания, обеспеченность жильём, услугами, состояние здоровья жителей и т. д.) Россия никогда не выделялась в лучшую сторону, а за последние 20 лет оказалась в числе стран с наиболее низким уровнем благосостояния.

По-видимому, среди причин, обуславливающих экономическое развитие и благосостояние населения, **кроме характеристик населения (ТАКИМИ КАК ЕГО ОБРАЗОВАННОСТЬ, ПРОФЕССИОНАЛИЗМ, ТРУДОВАЯ АКТИВНОСТЬ, ПРЕДПРИИМЧИВОСТЬ)** важную роль играют также **общественные отношения**, которые определяют возможность использования потенциала нации. Успехи Японии в экономическом соревновании обусловлены прежде всего её преимуществами в системе образования, трудолюбии народа, его активности, в организации взаимоотношений персонала на японских предприятиях.

В настоящее время экономическая теория считает, что в целом потенциал страны как основа благосостояния её жителей определяется:

- природными ресурсами;
- трудовыми (*человеческими*) ресурсами;
- материальными (*производственными*) ресурсами;
- финансовыми ресурсами;
- информационными и духовными ресурсами.

Природными ресурсами является всё, чем располагает страна как часть земного шара: её географическое положение, плодородие земли, полезные ископаемые, запасы воды, климат и т. п. Следует отметить, что существующая система национальных счетов не отражает в достаточной мере влияние природных ресурсов и экологических факторов на экономику страны. *В частности, вырубка леса обычно рассматривается как прирост ВВП, хотя отрицательные экологические последствия этой хозяйственной акции могут превысить доход от использования леса как источника сырья.*

Трудовые (человеческие) ресурсы страны определяются численностью и качественными характеристиками населения.

Материальные (производственные) ресурсы включают оборудование, запасы сырья, материалов, продукции. Все эти ресурсы могут быть собственностью организаций, государства и граждан.

Финансовые ресурсы – денежные доходы, накопления и поступления.

Информационные и духовные ресурсы – это произведения науки, литературы, искусства, религии, а также традиции и обычай.

Все вышеперечисленные ресурсы характеризуют потенциал страны. Его использование зависит от общественных отношений, государственного устройства и системы управления предприятиями.

1.2. Характеристика трудовых (человеческих) ресурсов

Труд – это процесс преобразования ресурсов природы в материальные, интеллектуальные и духовные блага, осуществляемый и (или) управляемый человеком *либо по принуждению* (административному, экономическому), *либо по внутреннему побуждению*, либо по тому и другому.

Под экономической категорией **«трудовые ресурсы»** понимают трудоспособную часть населения в трудоспособном возрасте, которая в силу своих интеллектуальных, физических и психофизиологических свойств и практического опыта способна производить материальные блага и услуги, как занятое в общественном производстве, так и находящееся в резерве (работающую и неработающую).

Понятие «трудовые ресурсы» используется для характеристики трудоспособного населения в масштабах страны, региона и т. д.

Трудовые ресурсы имеют *количественную и качественную характеристики*.

1.2.1. Количественные характеристики трудовых ресурсов территории

Количественные характеристики трудовых ресурсов страны, региона или населённого пункта используются различные. **Основные** из них:

- *потенциальные трудовые ресурсы;*
- *трудоспособное население в рабочем возрасте;*
- *численность фактически действующей рабочей силы в рабочем возрасте;*
- *численность гражданской рабочей силы в рабочем возрасте;*
- *численность экономически активного населения;*
- *численность населения, занятого в народном хозяйстве.*

Естественной основой трудовых ресурсов является население, выступающее как конкретно-историческая совокупность людей, проживающих в пределах определённой территории. *Численность населения относится к наиболее общим показателям людских ресурсов и служит базой для расчёта количества трудоспособных лиц.*

Важнейшей экономической характеристикой трудовых ресурсов являются **потенциальные трудовые ресурсы** – количество труда, которым располагает субъект управления.

Трудоспособное население в рабочем возрасте характеризует **потенциальные трудовые ресурсы**, определяя возможности и резервы.

Потенциальные трудовые ресурсы = численность трудоспособного населения в рабочем возрасте (**Ч нас. в рв.**)

Границы трудоспособного возраста носят подвижной характер и изменяются в зависимости от особенностей социально-экономического развития стран. Максимальная возрастная граница соответствует физиологическому пределу участия старших возрастов в трудовой деятельности, предусмотренному законом о пенсионном обеспечении. Начальная граница определяется физиологическим развитием молодёжи, её знаниями, уровнем образования, продолжительностью обучения. Так, **нижняя граница**: во Франции, Японии – 15 лет; в Италии, Германии, Швеции – 14 лет; в США – 16 лет. **Верхняя граница**: в США для мужчин – 65 лет, для женщин – 62 года; в Финляндии и Германии – 65 лет; в Норвегии и Ирландии – 70 лет.

В нашей стране к **трудовым ресурсам** относится **трудоспособное население в трудоспособном возрасте**, то есть мужчины в возрасте 16-59 лет и женщины в возрасте 16-54 года *включительно*, за исключением неработающих инвалидов труда и войны 1 и 2 групп и неработающих мужчин в возрасте 50-59 лет и женщин 45-54 года, получающих пенсии по старости на льготных условиях.

Таким образом, население стран подразделяется на три группы:

- *дорабочий* возраст;
- *рабочий* возраст;
- *послерабочий* возраст.

На определение границ трудоспособного возраста оказывают влияние разнообразные факторы (*параметры и качество жизни населения, реальные доходы населения, уровень потребления материальных благ и услуг, обеспеченность населения материальными благами и услугами, время непрерывного обучения, уровень образования и степени развития, производство и потребление, средства и методы (технологии) производства, степень развития индустриальных начал, развитие рыночной экономики и степень её устойчивости*), состав, содержание и значимость которых изменяется в процессе развития внешней и внутренней среды.

Однако надо учитывать, что не всё трудоспособное население в рабочем возрасте принимает участие в трудовой деятельности. Показатель **трудоспособного населения в трудоспособном возрасте** рассчитывается как разность между численностью его в рабочем возрасте и той частью населения, которая не работает по независящим от неё причинам (инвалиды, больные, длительное время находящиеся на лечении, льготные пенсионеры). Следует иметь в виду, что для некото-

рых видов деятельности предусмотрены так называемые **льготы**. Они касаются таких людей, которые заняты работой, связанной с высокой психофизиологической нагрузкой или неблагоприятными условиями труда (*химия, металлургия, балет и т. д.*).

Трудоспособное население в рабочем возрасте

(Т нас. в рв.) = Ч нас. в рв. – инвалиды – больные – льготные пенсионеры.

Следует иметь в виду, что не все категории лиц, включаемые в потенциальные трудовые ресурсы, **фактически** используются в общественном производстве.

Численность фактически действующей рабочей силы в рабочем возрасте в общественном производстве определяется как **разность** численности ***трудоспособного населения в рабочем возрасте*** и лиц, обучающихся в учебных заведениях с отрывом от производства, но находящихся в рабочем возрасте, части населения в рабочем возрасте, полностью отвлекаемого в сферу личного труда, безработных, рантье, и части, живущей за счёт перераспределения доходов.

Численность фактически действующей рабочей силы в рабочем возрасте

(Ч фдрсрв) = Т нас. в рв. – студенты очники – безработные – криминал – рантье – занятые в сфере личного труда.

С точки зрения баланса трудовых ресурсов важное значение имеет показатель **численности гражданской рабочей силы в рабочем возрасте**, определяемый как **разность** между суммой ***фактически действующей рабочей силы в рабочем возрасте и безработных*** и частью населения, находящейся на службе в армии и органах охраны общественного порядка.

Численность гражданской рабочей силы в рабочем возрасте

$(Ч \text{ гражд. рс}) = Ч \text{ фдрсврв} - \text{армия- охрана общ. порядка} + \text{безработные.}$

С середины 1993г. в России применяется классификация МОТ, согласно которой население делится на **экономически активное и экономически неактивное.**

Экономически активное население – это часть населения страны, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг. **Численность экономически активного населения** рассчитывается как сумма **численности гражданской рабочей силы в рабочем возрасте** и частью населения, которая принимает участие в общественном труде, находясь за пределами границ рабочего возраста.

Численность экономически активного населения

$(Ч \text{ эк. акт. нас.}) = Ч \text{ гражд. рс} + \text{работающие пенсионеры и подростки}$

Экономически неактивное население – это часть населения, которая не входит в состав рабочей силы среди населения в трудоспособном возрасте:

– учащиеся и студенты, обучающиеся в дневных учебных заведениях и не занятые никакой деятельностью, кроме учёбы;

– лица, занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, больными, родственниками и т. п.;

– лица, прекратившие поиск работы, исчерпав все возможности её получения, но которые могут и готовы работать;

– лица, которым нет необходимости работать независимо от источника их дохода;

– лица, получающие пенсии (*по старости, на льготных условиях, по потере кормильца*) и не занятые никакой деятельностью;

– инвалиды, получающие пенсии и не занятые никакой деятельностью.

При характеристике населения и его отдельных категорий по отношению к их трудовой деятельности большое значение имеет такой показатель, как **численность населения, занятого в народном хозяйстве**, определяемого как **разность экономически активного населения** и лиц, временно не работающих.

Численность населения, занятого в народном хозяйстве
(Ч_{нх}) = Ч эк. акт. нас. - временно не работающие.

Для приведения в соответствие данных ресурсной и распределительной частей в **численность трудовых ресурсов** отдельной позицией **включаются** сведения *об иностранной рабочей силе*, привлекаемой для работы на территории.

Количественные изменения численности трудовых ресурсов характеризуются такими показателями, как *абсолютный прирост, темпы роста и темпы прироста*.

Абсолютный прирост трудовых ресурсов определяется как *разность* численности трудовых ресурсов *на конец и начало* календарного года.

Темп роста исчисляется как *отношение* абсолютной численности трудовых ресурсов *в конце* данного периода **к** их величине *в начале* периода (%).

Темп прироста трудовых ресурсов – *отношение* абсолютной величины соответствующего *прироста* к численности трудовых ресурсов *на начало* периода, для которого исчисляется показатель.

Количественные характеристики трудовых ресурсов территории отражают степень вовлечения трудовых ресурсов в общественное производство.

Соотношение темпов роста национального дохода и численности, занятых по сферам, отраслям народного хозяйства и территории страны, изменение годового фонда оплаты труда и фактически отработанного времени *показывают общее состояние использования трудовых ресурсов.*

1.2.2. Качественные характеристики трудовых ресурсов территории

Качественные показатели эффективности использования трудовых ресурсов воздействуют на национальный доход *опосредованно, через изменение производительности общественного труда.*

Важнейшей экономической характеристикой трудовых ресурсов является **трудовой потенциал, определяющий возможности результативного участия человека** в экономической, политической, культурной и других сферах деятельности.

Трудовой потенциал человека определяется следующими **основными компонентами:** *здоровье; нравственность; творческий потенциал; образование; профессионализм и т. п.*

Здоровье характеризуется рядом параметров, требующих в общем случае специального медицинского и социально-экономического анализа. Мы рассмотрим лишь те из них, которые непосредственно влияют на работоспособность человека, его возможность плодотворно трудиться на производстве.

По определению ВОЗ *«Здоровье – это состояние полного физического и социального благополучия. Благополучие – это динамическое состояние ума, характеризующееся некоторой психической гармонией между способностями, потребностями и ожиданиями работающего и теми требованиями и возможностями, которые предъявляет и предоставляет окружающая среда».*

Здоровье населения России значительно хуже, чем в развитых странах и продолжает ухудшаться. В целом по интегральному показателю здоровья мы находимся на 68 месте в мире. Детская смертность в России выше в 2-3 раза, чем в развитых странах. С 1991 г. начался процесс сокращения численности жителей (число умерших *больше* числа родившихся). Средняя продолжительность жизни на 8-10 лет меньше, чем в развитых странах. В США **женщины** живут 76 лет, в России – 72 года, а **мужчины** соответственно 72 года и 57 лет. Особенно в России высока смертность мужчин в возрасте 25-40 лет (самый репродуктивный возраст) – она выше в 3 раза по сравнению с Германией.

Заболеваемость и смертность в России высокие из-за низкого качества продуктов питания, его нерациональной структуры (*мало белков, витаминов и других биологически активных веществ*), распространённости вредных привычек (*алкоголь, курение, наркотики*), занятости на работах с неблагоприятными условиями труда (*больше 15 млн. человек*), недостаточных затрат на охрану труда (*на порядок меньше, чем в США*), неблагоприятное экологическое состояние окружающей среды (*высокая загрязнённость воздуха, воды и земли*), плохой организации медицинского обслуживания, недостаточной технической оснащённости лечебных учреждений.

Существенным фактором высокой заболеваемости в России является самая большая в мире занятость женщин в материальном производстве, особенно при выполнении тяжёлых и вредных работ, что негативно влияет на здоровье женщин и детей. Только 14% школьников считаются здоровыми. 10% детей – дебилы!

Нравственность и эффективность (выгодность) часто рассматриваются как трудно совместимые понятия. Об этом гласят общеизвестные высказывания: *«Не можете служить Богу и мамоне»*. *«Легче верблюду пройти через игольное ушко, чем богатому попасть в рай»* и ряд других аналогичных по смыслу.

Связь между уровнем нравственности и эффективностью производства в России длительное время ощущается через такие отрицательные показатели, как потери от нарушений трудовой дисциплины, хищений (19 век - *воруют-с...*), искажений отчётности, срыва договорных обязательств и т. п.

Следует учитывать достаточно сложный и неоднозначный характер зависимости экономических показателей от уровня нравственности. Эта зависимость в очень большой степени определяется социальными отношениями. В условиях рыночной конкуренции эгоизм может быть использован на благо общества. Ещё А.Смит писал: *«Не от благожелательности мясника, пивовара или булочника ожидаем мы получить свой обед, а от соблюдения ими своих собственных интересов. Мы обращаемся не к их гуманности, а к их эгоизму и никогда не говорим о наших нуждах, а лишь об их выгодах»* [13].

Хотя личная выгода остаётся движущей силой производства в странах с рыночной экономикой, **в последние годы** в системе их ценностей существенное влияние получает деловая этика, нарушение которой чревато более серьёзными последствиями, чем возможный доход от сомнительных операций.

Творческий потенциал – наиболее значительный фактор экономического развития. В развитых странах возросла доля лиц, занятых преимущественно умственным трудом. Так в США за 1950-1990 гг. она увеличилась с 36% до 60%. Количество инженеров за этот же период выросло в 4 раза, учёных – более чем в 5 раз. «Белые воротнички» в США составляют более 70% трудоспособного населения и получают более 80% фонда оплаты труда.

Важной характеристикой творческого потенциала страны является количество изобретений, приходящихся на страну в мировом фонде изобретений и открытий (таблица 1).

Таблица 1

Доля Японии, США и СССР в мировом фонде изобретений и открытий, %

Отрасли	Япония	США	СССР
Электроника, электротехника, связь	67.8	11.2	8.5
Приборостроение и выч. техника	64.2	12.3	9.1
Химическая промышленность	51.8	20.2	5.8
Механическая обработка металлов	52.5	14.5	13.0
Преобразование энергии	55.0	14.3	8.8
Горное дело	17.1	21.9	38.4
Сельское и лесное хозяйство	37.2	16.6	18.5
Пищевая промышленность	53.1	15.2	6.2
Производство предметов ширпотреба	36.5	22.5	1.3

Из таблицы заметно отставание от Японии по электронике, вычислительной технике, производству предметов ширпотреба.

Доля стран в мировом фонде патентов составляет: США – 30%, Германия – 20%, Япония – 10%, Франция – 8%, Великобритания – 7%, **Россия – 1,5%**.

Важно учитывать и **вклад страны в мировую науку**. Это можно оценить по количеству Нобелевских премий.

Распределение стран по общему количеству Нобелевских премий на 2011г. выглядит следующим образом:

1. США – 294
2. Великобритания – 103
3. Германия – 89
4. Франция – 52
5. Швеция – 29
6. Швейцария – 22
7. СССР и Россия – 22
8. Нидерланды – 18
9. Италия – 16
10. Дания – 14.

К этой статистике надо подходить очень осторожно, так как она учитывает *гражданство*, а **не происхождение**. Так, Нобелевские лауреаты А. А. Абрикосов, И. Бродский, В. Леонтьев, Субраманьян Чандрасекар, Ахмед Зевейл, Осаму Симомура ... – *граждане США*, К. Новосёлов – *гражданин Великобритании*, А. Гейм – *гражданин Нидерландов*, И. Пригожин – *гражданин Бельгии* и т. п.

264 из 294 Нобелевских премий, полученных *гражданами США*, приходятся на период **после 1945 года**, когда «утечка умов» в эту страну стала особенно заметной.

Практическое значение изобретений и открытий определяется их признанием в мире и сферой применения в производстве. Этот аспект характеризуется следующими данными. Из общего количества изобретений, сделанных в России, **патентуется за рубежом** менее 1%. В США – 30%, в Швейцарии – 40%.

Развитые страны от экспорта научно-технических разработок получают 20-30% валютных поступлений, Россия – 0,3-0,4%.

О непосредственном вкладе науки в рост национального богатства и повышении жизненного уровня народа говорит такой факт: во Франции за 50 лет урожайность пшеницы выросла с 15 до 80 ц/га.

Наибольшие потери Россия несёт не столько от недостаточного количества изобретений и открытий, сколько от отсутствия заинтересованности в их практическом применении. Например, «метод непрерывной разливки стали» изобретён в 50-х годах прошлого столетия. По этому методу Япония производит - 90% стали, Германия – 85%, Южная Корея – больше 70% , **а Россия – менее 15%**.

Творческий потенциал России неисчерпаем – (М. В. Ломоносов, Д. И. Менделеев, И. П. Павлов, Н. И. Вавилов, П. Л. Капица, А. Н. Туполев, М. Т. Калашников, Л. Б. Кошкин, Л. В. Канторович, Ж. И. Алфёров), но используется плохо.

Важнейшей характеристикой качественного состава населения и его трудоспособной части являются **образовательный уровень и профессиональное мастерство**.

Образование – один из важнейших факторов роста эффективности труда и народного богатства. А. Маршалл подчёркивал, что *«Затраты на образование – это лучшее помеще- ние капитала для семьи и общества, так как окупаются быстрее, чем на оборудование»*.

В США за 1970-1986гг. **среднее число лет обучения** занятых в народном хозяйстве страны увеличилось с 8,6 до 13, а объём знаний одного работающего вырос в 4 раза. Численность специалистов с высшим образованием росла с 1972г. по 1988г. в 1,5 раза быстрее, чем общая занятость в экономике. За период 1980-1986гг. темпы роста количества учёных и инженеров были в 5 раз выше темпов роста общего числа занятых и в 3 раза выше темпов роста ВВП. При этом в США считают, что страна отстаёт от Японии по уровню образования, особенно по подготовке рабочих и инженеров.

Рост уровня образования на 1 класс средней школы обеспечивает в среднем рост числа подаваемых рационализаторских предложений на 6% и на 50% сокращает сроки освоения рабочими новых операций.

Расходы на одного школьника в США в 12 раз выше, чем в России, а на одного студента – выше в 6,5 раз. На порядок ниже уровень оснащённости российских школ и вузов.

По коэффициенту интеллектуальности молодёжи Россия на 42 месте в мире. При этом доля затрат на высшее образование в национальном доходе России составляла в 1990г. – 1%, в 1994г. – 0,75%, в 2010г. – 0,6%.

В Японии более 40% работающих имеют высшее образование, в России – менее 15%. Хотя в России в 4 раза меньше специалистов с высшим образованием, чем в США и Японии, до последнего времени только 10% выпускников российских технических вузов были заняты непосредственно инженерной деятельностью. Остальные выполняли обязанности рабочих (более 20%), мастеров и других руководителей. *Но главная проблема в том, что на большинстве предприятий России пока не требуется значительная часть тех знаний, которые дают вузы.*

Профессионализм работников, уровень их квалификации относится к важнейшим компонентам качества рабочей силы. Во всех развитых странах вырос удельный вес квалифицированных рабочих и резко упала доля занятых ручным неквалифицированным трудом. Растут затраты как государства, так и фирм на профессиональную подготовку кадров. Так, «Дженерал электрик» ежегодно расходует на эти цели более 100 млн. долларов. В целом фирмы США тратят на профессиональную подготовку более 30 млрд. долларов в год, что превышает соответствующие затраты государства.

В России квалификация растёт явно недостаточными темпами. 30% работающих занято малоквалифицированным трудом. Недостаточная квалификация рабочих, инженеров, руководителей производства ведёт к необходимости приглашения иностранных специалистов и рабочих для строительства современных предприятий, гостиниц, общественных зданий и т. п.

Недостаточный профессионализм работающих при высокой насыщенности территории страны химическими предприятиями, нефте- и газопроводами, АЭС, военными арсеналами и т.п. – **основной фактор риска**, возможности аварий с тяжелейшими последствиями.

Поскольку базой профессионализма является общая культура и уровень образованности населения, *степень отставания России от мировых стандартов квалификации работников примерно соответствует отставанию в области образования.* При этом статистика показывает, что отставание тем больше, чем выше сложность труда. *Иначе говоря, по профессионализму российский рабочий меньше отличается от американского, чем российский инженер и, особенно, руководитель от зарубежных коллег.*

Мы кратко рассмотрели характеристики трудовых (человеческих) ресурсов, по которым возможна хотя бы приближительная оценка их влияния на экономические показатели. Наряду с этим существуют компоненты потенциала человека, значение которых достаточно велико, но трудно поддается количественной оценке. В частности, это относится к таким показателям, как *организованность и рациональность*.

В Германии популярна поговорка: «Порядок – это половина жизни». Несомненно, что любовь к порядку и организованности, которые воспитываются с детских лет, существенно сказываются на эффективности производства и благосостоянии населения.

1.2.3. Показатели использования трудовых ресурсов

Для оценки *эффективности* использования трудовых ресурсов используются следующие показатели:

Уровень (коэффициент) использования трудовых ресурсов (Ки. тр)

$$Ки.тр = Чнх / Чнас. в рв.,$$

где ***Чнх*** – численность населения, занятого в народном хозяйстве;

Ч нас. в рв. – численность трудоспособного населения в рабочем возрасте.

Нагрузка на одного занятого работника (Н зан. раб.)

$$Нзан. раб. = Чнас - Чнх / Чнх,$$

где ***Чнас*** – общая численность населения региона.

Коэффициент использования рабочего времени в течение года (Кр)

$$K_r = P_{\text{Вфакт}} / P_{\text{Фвозм}},$$

где ***PВфакт*** – фактически отработанное время, ч.;

PВфакт – возможный годовой фонд рабочего времени, ч

Коэффициент сезонности использования трудовых ресурсов (Кс)

$$K_c = Z_m / Z_{\text{ср}},$$

где ***Zм*** – максимальная или минимальная занятость работников в месяц, ч.;

Zср – среднемесячная занятость работников, ч.

Коэффициент использования рабочего времени в течение дня (Кд)

$$K_d = V_{\text{факт}} / V_{\text{уст}},$$

где ***Vфакт*** – фактически отработанное время в течение дня, ч.;

Vуст – установленное время в течение рабочего дня, ч.

2. Рынок труда

2.1. Модели формирования рынка труда

Трудовые ресурсы функционируют в особой среде – на **рынке труда**, под которым понимают *сложную систему отношений по поводу обмена индивидуальных способностей к труду на фонд жизненных средств, необходимых для воспроизводства **рабочей силы***, связанных с наймом и предложением рабочей силы или с её куплей-продажей.

Его *субъектами* выступают: работодатель (индивидуальный предприниматель; объединение предпринимателей, например, АО; государство), предъявляющий *спрос* на известное количество ресурса труда, имеющего определённые качественные характеристики, и наёмные работники – собственники ресурса труда, количество и профессионально-квалификационные характеристики которых формируют *предложение* на рынке труда.

Объектом сделки на рынке труда выступает право на использование единицы ресурса труда определённого качества в течение некоторого промежутка времени в конкретных условиях.

Способность человека к труду находит отражение в понятии «**рабочая сила**» – совокупность физических и духовных способностей организма и личности человека (его трудовые возможности), используемых при производстве товаров и услуг.

Различим два понятия: труд и рабочую силу. **Рабочая сила** – способность человека к труду, совокупность физических и духовных сил, которыми он располагает и которые использует в качестве личного фактора производства. Человек настолько развил свою рабочую силу, что спо-

особен создавать стоимость товаров, которая всё больше превышает сумму стоимости жизненных благ, идущих на восстановление затрат самой рабочей силы. Что же касается **труда**, то это целесообразная деятельность людей, *процесс использования их рабочей силы*. Разграничение рабочей силы и труда позволяет понять сущность сделки найма на работу. *Формально* в этом, правовом акте речь идёт о том, что человек, как бы «продаёт» свой труд на определённое время и получает вознаграждение в виде заработной платы. Но *фактически* он отдаёт работодателю право распоряжаться его рабочей силой. В свою очередь, работодатель оплачивает отнюдь не весь его труд, а только рабочую силу.

Функционирование **рынка труда** имеет следующие **особенности**, связанные с характером и спецификой воспроизводства рабочей силы:

1) *неотделимость права собственности на товар* – рабочую силу – *от его владельца*. На рынке труда покупатель приобретает только право использования и частичного распоряжения способностями к труду – рабочей силой, функционирующей в течение определённого времени. Поскольку собственником и носителем (этого товара) является работник, то работодатель не может использовать товар «рабочая сила» таким образом, каким он считает для себя более предпочтительным. Покупатель имеет дело с человеком, обладающим определёнными правами как свободная личность, которые он должен соблюдать. Такого покупателя правильнее называть **работодателем**;

2) имеет место *относительно длительное взаимодействие продавца* (наёмного работника) *и работодателя* по сравнению с рынком продовольственных товаров. Это обстоятельство накладывает свой отпечаток на их взаимоотно-

шения и играет немаловажную роль в конкурентоспособности организации;

3) *способность предлагать «рабочую силу» за определённую плату или доход.* Если на рынке труда он не востребован или не продал свою способность к труду, то, как собственнику рабочей силы, ему нет никакой пользы от этого;

4) *высокая степень индивидуализации сделок,* связанная с различным профессионально квалификационным уровнем рабочей силы, разнообразием технологий и организации труда, переходом к контрактной системе найма и т.п.;

5) в отличие от других видов товара «рабочая сила» проявляется в *полезности* товара *после его купли*, когда он начинает использоваться работодателем;

б) *своеобразие в обмене рабочей силы по сравнению с обменом вещного рынка.* Процесс обмена рабочей силы **начинается** в сфере обращения товара – права пользования способностью к труду передаются работодателю, что фиксируется в контракте или коллективном договоре. Процесс обмена **продолжается** в сфере производства в форме обмена функционирующей рабочей силы, действительного труда на **номинальную заработную плату** и **заканчивается** в сфере обращения жизненных благ, то есть на рынке товаров и услуг фактом обмена номинальной заработной платы на жизненные средства. *Обмен вещного товара начинается и заканчивается в сфере обращения вещного товара.* Из указанной особенности вытекают два следствия:

- рынок труда связывает между собой различные рынки;
- **реальная оплата труда** осуществляется в соответствии с конечными результатами, то есть ценой реализованной продукции, созданной данным трудом.

Последнее обстоятельство ставит спрос на рабочую силу в зависимость от спроса на конечные товары и услуги. Спрос на рабочую силу как бы порождается последним, и поэтому называется *производным*;

7) кроме денежных аспектов для работника важную роль играет:

- содержание и условия труда;
- гарантии сохранения рабочего места;
- перспективы продвижения по службе и перспективы профессионального роста;
- микроклимат в коллективе и т. п.

Характеристиками рынка труда выступают *предложение рабочей силы*, то есть контингент незанятого населения, ищущего работу, и *спрос на рабочую силу* или неукомплектованные рабочие места, отражающие неудовлетворённую часть общей потребности народного хозяйства в кадрах.

На рынке труда формируются: со стороны наёмных работников – предложение труда в расчёте на его оплату, а со стороны работодателей – спрос на труд, то есть происходит адекватная оценка рабочей силы, определяются условия найма, величина заработной платы, возможность получения образования и профессионального роста, гарантий занятости.

На рынке труда одна сторона (*продавцы*) представлена лицами, ищущими подходящую работу, другая (*покупатели*) – работодателями-предпринимателями или их представителями.

Рынок труда функционирует, как и любой рынок, по определённым законам и принципам, однако это **специфичный рынок**: *работник* (обладатель и продавец рабочей силы) *не может ожидать неограниченное время момента наиболее выгодной сделки*, так как его позиции в конкуренции с покупателями его товара далеко не равны.

Ежедневная необходимость в средствах существования снижает его конкурентоспособность.

Колебания и изменения в соотношениях между спросом и предложением вызывают аналогичные последствия, как и на рынке товаров. При этом механизм установления ставок заработной платы на различных типах рынков труда неодинаков.

Конкурентный рынок (рынок свободной конкуренции) характеризуется отсутствием какого-либо влияния на ставку заработной платы равно как со стороны многочисленных наёмных работников, так и работодателей.

Олигополистический рынок – небольшое число наёмных работников (или профсоюзы) диктуют большинству работодателей условия найма. Они проводят политику в отношении тред-юнионизма (ограничения приёма в профсоюзы и получения рабочих мест), лицензирования профессий, повышения спроса на труд.

Монополистический рынок – на рынке труда все работодатели имеют дело только с одним продавцом. При этом монополистический рынок предоставляет возможность беспрепятственно осуществлять политику занятости и заработной платы.

Олигопсония – господство нескольких работодателей (которые выступают покупателями рабочей силы) при наличии многочисленных желающих получить работу.

Монопсония – рынок труда, на котором господствует **единственный** работодатель, диктующий ставку заработной платы. Монопсонист, как правило, снижает численность занятых (при наличии многочисленных работополучателей), что обеспечивает ему получение дополнительной прибыли.

В условиях рыночных отношений и свободного труда реальное значение для экономики имеет численность эконо-

мически активного населения – рабочей силы как фактора, образующего рынок труда.

Результатом удовлетворения взаимного интереса работника и работодателя является договор найма, трудовой договор или контракт.

Рынок труда призван выполнять две **основные функции**: социальную и экономическую. *Социальная* связана с обеспечением нормального (реального) уровня доходов и благосостояния людей и оптимального уровня воспроизводства производительных способностей работников. *Экономическая* связана с рациональным вовлечением рабочей силы в процесс труда. Кроме того, рынок труда выполняет **ряд стимулирующих функций**, способствующих формированию конкурентной среды между экономическими субъектами, повышению как заинтересованности в высокоэффективном и производительном труде, так и уровня профессиональной компетентности.

Рынок труда может быть *открытым и скрытым*.

Открытый рынок труда – это экономически активное население, которое ищет работу и нуждается в подготовке, переподготовке, а также все вакантные рабочие места во всех сферах экономики.

Скрытый рынок труда – это лица, которые формально заняты в экономике, но в то же время в связи с сокращением производства или же с изменением его структуры могут быть высвобождены без ущерба для производства.

В зависимости от степени развития рыночных отношений рынок труда может быть *частичным* (фрагментарным), *регулируемым*, *организованным*, *теневым* (нерегулируемым).

Частичный рынок труда предполагает ограниченное действие фактора спроса и предложения рабочей силы на ос-

нове нормативного регулирования труда (трудовое законодательство, регулирующие вопросы найма и увольнения работника, условия труда, его оплату и т. д.).

Регулируемый рынок труда создаёт правовые основы поведения субъектов, выступающих на рынке труда, и предполагает, наряду с законодательным регулированием экономических, социальных и трудовых отношений, широко развитую систему коллективных договоров как источника нормативного регулирования.

Организованный рынок труда – высшая степень развитого рынка труда – предполагает:

– развитую систему учреждений и организаций, занимающихся проблемами движения рабочей силы (бюро по занятости, трудоустройству, банки данных о рабочих местах, фонды пособий по безработице, статистическая информация и др.);

– взаимодействие политики занятости с другими направлениями экономической и социальной политики (научно-техническая, структурных изменений в экономике, в области образования, пенсионного обеспечения, семейная политика и пр.).

Теневой (нерегулируемый) рынок труда так же как и нерегулируемые формы занятости, связан с понятием «подпольной» (теневой) экономики и проявляется в уклонении от налогов и статистического учёта, несоблюдения трудового законодательства и условий коллективных договоров и т. д. В *подпольную экономику* включают: нелегальный труд на предприятии, работа по совместительству, подряды, надомничество, кооперативы и т. д., в случае, когда они **не контролируются государством и профсоюзами.**

В зависимости от политики занятости, проводимой в различных странах, различают две основные модели рынка труда – внешний и внутренний рынки труда.

***Внешний рынок труда** предполагает мобильность рабочей силы между фирмами и предприятиями. Для этого у работников должны быть такие профессии, которые могут быть использованы разными фирмами.*

***Внутренний рынок труда** основывается на движении рабочей силы внутри предприятия. Профессии работников, замкнутые внутренним рынком труда, сложнее использовать в других фирмах, так как они носят специфический, присущий данной фирме характер. Кроме того, система производственных отношений на внутреннем рынке труда, где и гарантии занятости, и материальное положение работника (уровень заработной платы, объём социальных выплат и льгот) зависят от стажа работы на данном предприятии, препятствуют переходу работника в другие организации.*

*В зависимости от контингента работников, занятых по определённым профессиям и работам в отдельных отраслях промышленности или сфере экономики, складывается так называемый **сегментированный рынок труда**, когда работники с ограниченной трудоспособностью или с ограниченными возможностями участия в общественном производстве **группируются** в определённых отраслях и профессиях и не выходят за рамки сегментированного рынка труда.*

Сегментация может быть проведена по отношению населения к новым рабочим местам; к новым профессиям и специальностям; к новым видам и формам занятости или в зависимости от трудового стажа работы и т. д.

Можно выделить сегменты по источникам формирования трудовых ресурсов в зависимости от:

- демографических,
- экономических,
- социальных,
- психологических,
- культурных,
- географических
- и профессиональных признаков отдельных категорий и групп трудоспособного населения.

По **демографическим** признакам различаются:

- *рынок труда молодёжи*, для которого характерны высокая мобильность, низкая квалификация, частые периоды безработицы с нарастающими её средними сроками;

- *рынок труда женщин*, для которых после стартовых периодов занятости характерны длительные периоды неработы, связанные с рождением и воспитанием детей, а затем возвращение после перерыва на рынок труда;

- *рынок труда пожилых трудящихся* (предпенсионного и пенсионного возраста), для которых характерны снижающиеся возможности к активной трудовой деятельности, устаревание профессий;

- *рынок труда инвалидов*, для которых характерны пониженная трудоспособность, ограниченные возможности к трудовой деятельности.

В зависимости от профессионально-квалификационного параметра – **экономического критерия сегментации** выделяются: *рынки труда врачей, педагогов, инженеров, учёных, учителей и т. д.*

Различный уровень гарантий занятости у разных категорий работников привёл к образованию так называемого **дуального рынка труда**, который предполагает деление работников на тех, у кого сильные гарантии занятости, высокая за-

работная плата, социальные льготы, иначе говоря, высокое качество трудовой жизни, и тех, у кого слабые гарантии занятости.

Гибкий рынок труда – комплекс мер социально-экономического, производственного и юридического характера для быстрого приспособления деятельности предприятий к изменяющимся условиям хозяйствования.

Наём работников отнюдь не свидетельствует о выходе его из системы рынка труда, поскольку на предприятии существует свой собственный внутривзаводский (внутрифирменный) рынок труда: первичный и вторичный рынок.

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

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

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

Различают *федеральный* (на уровне страны) рынок труда, *региональные* (на уровне автономной республики, области,

района области, города), а также рынок труда *на уровне организации* (корпоративный или внутризаводский, внутрифирменный). Федеральный рынок труда характеризует ситуацию с занятостью населения России в целом.

2.2. Проблема занятости трудовых ресурсов в условиях рыночной экономики

С понятием использования трудовых ресурсов тесно связано понятие **занятости**, характеризующее различные формы участия трудоспособной части населения в общественно полезной деятельности народно-хозяйственного комплекса страны с получением соответствующих доходов.

Занятость трудовых ресурсов неразрывно связана с производственной деятельностью людей по созданию материальных благ, *определяется характером производственных отношений, формой собственности на средства производства.*

Первобытная община базировалась на полной занятости её членов – это было обусловлено крайне низким уровнем развития производительных сил.

Рабовладельческое и феодальное общественные формации были основаны на чрезмерной занятости рабов и крепостных при праздности рабовладельцев и феодалов.

Развитие крупной машинной индустрии привело к избыточности рабочего населения и поэтому значительная часть вполне трудоспособного населения составляет так называемую «армию резервного труда», то есть безработных. В сентябре 2009г. 7,6% экономически активного населения в России считались безработными, в Канаде – 8,4%, США – 9,8%, Франции – 10,0%, Италии – 7,4%, Японии – 5,3% [7, С.21].

Занятость показывает, как трудоспособное население обеспечено рабочими местами. При этом **занятость** включает

в себя не только работу по найму на предприятиях, организациях и учреждениях различных форм собственности, но и предпринимательство, самозанятость, индивидуальную трудовую и творческую деятельность, работу в личном подсобном хозяйстве, занятость домашним хозяйством и воспитанием детей, исполнение государственных и общественных обязанностей, обучение в учебных заведениях.

Различают полную, частичную и скрытую занятость.

Полная занятость предполагает создание таких условий жизни, при которых каждому трудоспособному человеку предоставляется возможность при его желании быть занятым или незанятым. **Полная занятость** не означает, что всё трудоспособное население в трудоспособном возрасте должно быть обязательно занято – то есть (по Бевериджу) безработица сохраняется на определённом уровне всей гражданской рабочей силы. Так в 1960 г. в США этот уровень был определён в 3%-ой безработице, в начале 80-х годов XX века – 7-8% и это достигается практикой государственного регулирования занятости и безработицы, так как доля работников наёмного труда в общей численности населения достигла: во Франции – 82,9%, Канаде – 90,1%, США – 90,6%, Великобритании – 92,4%.

Частичная занятость предполагает заранее обусловленную работу в течение неполного рабочего дня, неполной рабочей недели. Она наблюдается в странах с высоким уровнем экономического развития, где развитие производительных сил создаёт экономические условия для частичной занятости. В настоящее время удельный вес частично занятых в экономически активном населении составляет: в Норвегии – 25,6%, Великобритании, Швеции – 24,7%, Австралии – 20,2%, США – 17,3%, в Японии – 12%. Рост категории «частично за-

нятое население» предполагает достаточно *высокий уровень оплаты труда*.

Скрытая занятость (частичная безработица) – когда работники трудятся **не по своей воле в режиме неполной занятости, пользуются отпусками по инициативе администрации без сохранения или с частичным сохранением заработной платы**. В России на конец 2010 г. 4,8 млн. человек вынуждено трудилось в *режиме неполной занятости и находились в неоплачиваемых или частично оплачиваемых отпусках*.

Уровень занятости населения зависит от ряда предпосылок – потребности производства в кадрах, их наличия, необходимости и возможности трудоспособного населения участвовать в производстве. Последнее зависит от размера семьи и её доходов, количества детей в семье, развития сферы обслуживания и т. д.

Состав занятого населения можно подразделить на две интегрированные группы (**статус в занятости**):

1. На условиях найма посредством купли-продажи рабочей силы. Сейчас в России около 90% – наёмные работники, то есть лица наёмного труда, заключившие трудовой договор, контракт с руководителем предприятия или устное соглашение с отдельным лицом об условиях трудовой деятельности и размере оплаты труда.

2. На условиях самонайма. К лицам, работающим на индивидуальной основе, относятся граждане, осуществляющие самостоятельную деятельность, приносящую доход, *не используя при этом наёмный труд* (за исключением случайных или сезонных работ).

К работодателям относятся лица, управляющие собственным, частным (семейным) предприятием, фермой или работающие самостоятельно, но постоянно *использующие труд наёмных работников*.

Неоплачиваемые работники семейных предприятий – лица, работающие без оплаты на частном семейном предприятии, которым владеет родственник.

Члены коллективных предприятий – лица, работающие на данном предприятии и являющиеся собственниками, совладельцами его.

Они принимают непосредственное участие в решении всех вопросов, связанных с деятельностью предприятия, распределением его доходов среди членов коллектива.

Критерии занятости изменяются во времени и пространстве (территориально), имеют чёткие географические различия в пределах страны.

Исторически сложилось так, что свыше $2/3$ населения России проживает на территории европейской части и на Урале и только около $1/3$ приходится на Сибирь и Дальний Восток. Такое размещение населения сказалось и на обеспеченности регионов трудовыми ресурсами.

Анализируя адаптацию трудовых ресурсов на рынке труда, необходимо вначале установить – каков регион по степени обеспеченности трудовыми ресурсами ***трудоизбыточный, трудодефицитный или трудообеспеченный.***

В результате НТП происходит повсеместное снижение доли занятых в производственной сфере и увеличение – в непроизводственной сфере. Более быстрый рост занятости в непроизводственных отраслях – прогрессивный процесс, характеризующий уровень развития производительных сил страны, так как *«Страна тем богаче, чем меньше, при одном и том же количестве продуктов, производительное население по отношению к непроизводительному»* [8, с.215].

На рынке труда появляются невостребованные работники, формируются устойчивые группы населения, испытыва-

ющие трудности в поиске работы, снижается уровень жизни значительной части населения, не участвующей в общественном производстве.

2.3. Механизм функционирования рынка труда

Важнейший компонент рынка труда – механизм его функционирования, иногда принимаемый за сам рынок труда. Под **механизмом рынка труда** понимают *взаимодействие и согласование разнообразных интересов работодателей и трудоспособного населения, желающего работать по найму на основе информации, получаемой в виде изменений цены труда* (функционирующей рабочей силы). Его **структура** включает: *спрос на труд, предложение труда, цену труда, конкуренцию*.

На рынке труда спрос – это потребность работодателей а работниках для производства товаров и услуг в соответствии со спросом в экономике. Предложение рабочей силы состоит из занятых наёмных работников и той части трудоспособного населения, которая желает работать и может приступить к работе на основе рыночных принципов с учётом располагаемого дохода и возможностей использовать своё время.

Взаимодействие спроса и предложения на рынке труда показано на рис. 1.

Кривая предложения труда направлена вверх, поскольку работники готовы пожертвовать свободным временем и работать больше при повышении заработной платы, то есть предложение труда растёт (при прочих равных условиях). Эта зависимость выражает действие закона предложения труда.

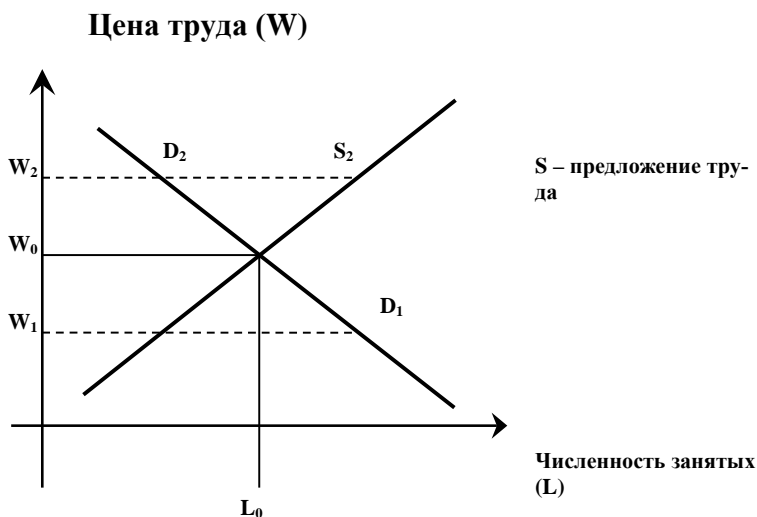


Рис.1. Спрос и предложение на рынке труда

Напротив, кривая спроса направлена вниз. При росте издержек производства за счёт повышения заработной платы (при прочих равных условиях) увеличивается стоимость изделий, создаваемых дополнительными трудовыми затратами, и уменьшается прибыль. Работодателям такая ситуация невыгодна и они сокращают приём рабочих. Эта обратная зависимость выражает действие закона спроса на труд. В том случае, когда цена труда может устроить и работодателей, и продавцов рабочей силы, говорят, что рынок находится в равновесии. Пересечение кривых спроса и предложения показывает, что существует лишь одна цена, при которой планы продавцов и покупателей совпадают – это и есть равновесная цена труда (или заработная плата). Следовательно, **равновесная цена** – это такая **цена труда, при которой объём спроса равен объёму предложения рабочей силы**.

Как показано на рисунке, при цене труда равной W_0 работодатели имеют возможность заполнить все имеющиеся ра-

бочие места, а все работники, желающие получить работу, находят её. Интересы всех сторон совпали, рынок находится в равновесии, пока сохраняется заработная плата на уровне **W0**. Равновесная цена не означает, что на рынке труда нет других цен на рабочую силу. Они появляются. Если под действием каких-либо факторов заработная плата станет выше **W0**, например, достигнет уровня **W2**, то возрастёт предложение труда до уровня **S2**, а спрос сократится до величины **D2**. Возникает конкуренция между работниками за рабочее место. Избыток предложения над спросом и конкуренция давят вниз на ставки заработной платы. Работодатели снижают их. И последние опускаются до уровня равновесия.

Если заработная плата ниже равновесной цены, например равна **W1**, то появляется недостаток рабочей силы (спрос равен **D1**, а предложение – **S2**). Спрос заставляет работодателей повышать вознаграждение, чтобы привлечь новых рабочих. И, в конечном счёте, заработная плата снова поднимется до уровня **W0**. Заработная плата на уровне **W0** становится доминирующей, общепринятой, с которой должны считаться и работодатели, и работники. При этом уровне заработной платы достигается полная (для данного уровня) занятость. Так функционирует механизм конкурентного рынка труда.

В результате действия механизма спроса и предложения рынок труда выполняет следующие *функции*:

- регулирование спроса и предложения труда; обеспечение встречи между продавцами рабочей силы и покупателями (работодателями) для заключения договоров в целях соединения рабочей силы со средствами производства (капиталом);
- обеспечение конкуренции между работниками за рабочее место, а между работодателями – за наём рабочей силы;
- установление равновесной (доминирующей) цены;

– содействие полной, но экономически эффективной занятости.

Механизм действия рынка труда может осуществляться по следующим моделям:

1. **Классическая модель**, предполагающая, что *рыночный механизм обеспечивает саморегуляцию системы*, при этом цена рабочей силы может опускаться до тех пор, пока работодатели не смогут обеспечить работой всех желающих, создав полную занятость.

2. **Отрицание рыночного механизма**, который не может обеспечить полную занятость. При этом государство увеличивает свои расходы в целях обеспечения платёжеспособного спроса и повышения уровня занятости.

3. **Монетаристская модель**, предполагающая *минимизацию роли государства*, но при косвенном регулировании в виде денежного обращения.

2.4. Регулирование рынка труда

Сфера труда – важная и многоплановая область экономической и социальной жизни общества. Она охватывает как рынок труда, так и её непосредственное использование в общественном производстве.

Рынок труда (*рынок рабочей силы*) имеет принципиальные особенности, так как его составляющими являются непосредственно живые люди, которые выступают не только носителями рабочей силы, но и наделены отличительными свойствами: психофизиологическими, социальными, культурными, религиозными, политическими и др. Эти свойства оказывают существенное влияние на мотивацию и степень трудовой активности людей и отражаются на состоянии рынка рабочей силы в целом.

То есть по отношению к рынку труда население подразделяется не только на экономически активное и экономически неактивное, как отмечалось ранее, но и на более частные подгруппы.

Так, для анализа занятости населения выделяют:

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

При анализе рынка труда необходимо учитывать, что:

1. Рынок труда, как и все прочие рынки, действует на основе *ценового равновесия*, то есть ***основным рыночным регулятором служит цена рабочей силы (уровень заработной платы)***.

2. Рынок труда действует на основе инвестиций в человеческий капитал, т. е. образование и квалификацию.

3. Рынок труда действует за счёт инвестиций в квалификацию до тех пор, пока не понижается норма прибыли на эти вложения.

4. Цена рабочей силы гибко реагирует на потребности рынка, либо увеличиваясь, либо гибко реагирует на потребности рынка.

В реальности на динамику рынка труда оказывают влияние целый ряд факторов – демографические, политические, экономические. *Менять ситуацию на рынке труда в нужную сторону, то есть регулировать его можно, воздействуя на отдельные факторы, поскольку неорганизованный рынок труда не в состоянии своевременно приспособить структуру рабочей силы к изменяющемуся спросу на неё, а если и приспособит, то с большими социальными издержками.*

Чисто конкурентные (основанные на свободной конкуренции) и *чисто регулируемые рынки труда – абстракция в теоретических моделях.* Реально существующие рынки в разных странах находятся между этими крайностями, *сдвигаясь* в ту или иную сторону в зависимости от действующей экономической системы, а на разных предприятиях – в зависимости от стиля руководства (демократического или авторитарного).

Регулирующее воздействие носит различный характер:

- защитный (особенно для отдельных слоёв населения);
- поощрительный (для администрации, населения);
- ограничительный;
- директивный;
- контрольный;
- организационный и т. д.

Объектом регулирования служит поведение как собственников рабочей силы, так и работодателей.

Регулирование процессов на рынке труда требует внесения соответствующих корректировок в законодательные акты, в инвестиционную, ценовую, финансово-кредитную, демографическую и социальную политику, учёта региональных особенностей развития общественного производства. Следовательно, *регулирование рынка труда – это взаимосвязан-*

ная работа государства (правительства), территориальных органов управления, объединения предпринимателей и руководства предприятий.

Различают два типа регулирования рынка труда:

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

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

3. Планирование потребности в трудовых ресурсах

Планирование потребности в трудовых ресурсах позволяет установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала.

Качественная потребность, то есть потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается исходя из общей организационной структуры, а также организационных структур подразделений; профессионально-квалификационного деления работ, зафиксированных в производственно-технической документации на рабочий процесс; требований к должностям и рабочим местам, закреплённых в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест; штатного расписания организации и её подразделений, где фиксируется состав должностей; документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей.

Расчёт качественной потребности по профессиям, специальностям и т. п. сопровождается одновременным расчётом количества персонала по каждому критерию качественной потребности.

Общая потребность в персонале находится суммированием количественной потребности по отдельным качественным критериям.

Количественная потребность в персонале планируется посредством определения его расчётной численности и её сравнения с фактической обеспеченностью на определённый период.

3.1. Основные методы расчёта количественной потребности в персонале

Метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса. Данные о времени процесса дают возможность рассчитать численность рабочих сдельщиков или рабочих повременщиков, количество которых определяется непосредственно трудоёмкостью технологического процесса.

$$R_{сп} = (T_n : \Phi_d) \times K_{сс} ,$$

где $R_{сп}$ – списочная численность рабочих;

T_n – время, необходимое для выполнения производственной программы, час.;

Φ_d – действительный фонд рабочего времени в данном периоде, час.;

$K_{сс}$ – коэффициент пересчёта явочной численности в списочную (коэффициент списочного состава).

Списочное число рабочих $R_{сп}$ определяется с учётом степени использования фонда рабочего времени и явочной численности работников по формуле:

$$R_{сп} = R_{яв} K_{сс} ,$$

где $R_{яв}$ – явочное число рабочих в сутки в планируемом периоде, чел.

Коэффициент списочного состава $K_{сс}$ определяется отношением:

$$K_{сс} = \Phi_n / \Phi_d ,$$

где Φ_n – номинальный фонд рабочего времени в данном периоде, час.

*Явочное количество рабочих в смену **Ряв*** – это минимальное количество рабочих, необходимые для обеспечения безостановочного хода производственного процесса.

Метод расчёта по нормам обслуживания. Количество рабочих-повременищиков или служащих по нормам обслуживания рассчитывается по формуле:

$$R_{cp} = (Ч_{agr} \times K_z) : Н_о \times K_{сс} ,$$

где: **Ч_{agr}** – число агрегатов;

К_з – коэффициент загрузки;

Н_о – норма обслуживания.

Метод расчёта рабочих по рабочим местам и нормативам численности. Это частный случай использования метода норм обслуживания, так как необходимое число рабочих по числу рабочих мест, и нормативы численности устанавливают исходя из норм обслуживания.

Численность рабочих по рабочим местам определяется по формуле:

$$R_{cp} = Ч_{раб.м.} \times K_z \times K_{сс} ,$$

где **Ч_{раб. м.}** – необходимое число работников (число рабочих мест).

Метод расчета численности руководителей, специалистов и технических исполнителей на основе нормативов численности. Этот метод основан на косвенном измерении объёма работ по управлению на предприятии (по функциям управления) в зависимости от производственно-технических и экономических факторов.

В управлении предприятием выделяют 19 основных функций, из них 8 – межотраслевого применения, в том числе организация труда и заработная плата; комплектование и подготовка кадров; бухгалтерский учёт и др.

НИИ труда разработана специальная схема такого функционального разделения труда с учетом влияния на численность персонала определенных факторов. В указанной схеме по каждой функции управления установлены факторы, влияющие на численность персонала данной функциональной группы. Число существенных факторов сводится к одному-трём, а затем на основе исследования выводится математическая формула, выражающая в общем виде зависимость между численностью персонала данной функциональной группы и действующими факторами. Указанные расчётные (эмпирические) формулы позволяют установить количественную определённость нормативной численности групп и категорий руководителей, специалистов и технических исполнителей в зависимости от ряда варьирующих факторов (ранее пользовались эмпирическими коэффициентами насыщенности руководителей, специалистов и технических исполнителей на 100 рабочих).

При разработке функциональных зависимостей численности персонала от величины принятых факторов НИИ труда учитывались специфические особенности отраслей промышленности.

НИИ труда рекомендует производить расчёты нормативной численности руководителей, специалистов и технических исполнителей с учётом типа производства, сложности выпускаемой продукции и анализа их фактической численности на основе степенных регрессионно-функциональных зависимостей вида:

$$H_{\text{нл}} = K \cdot x_1^{a_1} \cdot x_2^{a_2} \cdot x_3^{a_3},$$

где $H_{\text{нл}}$ – нормативная численность по данной функции, чел.;

K – постоянный коэффициент, выражающий связь норматива с численным значением фактора;

x_1, x_2, x_3 – численные значения факторов;

a_1, a_2, a_3 – показатели степени при численных значениях факторов.

В таблице 2 приведены, в качестве примера, расчётные формулы для определения планируемой численности руководителей, специалистов и технических исполнителей по некоторым функциям. Следует иметь в виду, что расчётная (нормативная) численность руководителей, специалистов и технических исполнителей имеет различную степень укрупнения: в целом по предприятию, по функциям или по подфункциям управления, по отдельным должностям.

Детализация нормативной численности руководителей, специалистов и технических исполнителей, установленной по нормативам численности, осуществляется с помощью нормативов обслуживания и нормативов управляемости: если с помощью нормативов численности рассчитывается численность по группам функций или по отдельным функциям в целом (таблица 2), то по нормативам обслуживания и управляемости определяется число работников по отдельным должностям.

Дальнейшая дифференциация численности руководителей, специалистов и технических исполнителей по уровню квалификации и численности работников соподчиненных должностей осуществляется с помощью нормативов.

Таблица 2

**Расчётные формулы для определения планируемой
(нормативной) численности руководителей,
специалистов и технических исполнителей
по функциям управления**

Наименование функции управления	Факторы, определяющие численность, и расчётные формулы
1.Общее руководство предприятием	$H_{чл} = 0,1557 \cdot R_{np}^{0,5918} \cdot n_{сн}^{0,4549} \cdot K_{мех}^{0,2526}$ <p>где R_{np} – численность производственных рабочих, чел; $n_{сн}$ – количество самостоятельных структурных подразделений в основном производстве; $K_{мех}$ – коэффициент механизации производственных процессов.</p>
2. Конструкторская подготовка производства	$H_{чл} = 5,204 \cdot R_{np}^{0,2906} \cdot n_{орд}^{0,0672}$ <p>где $n_{орд}$ – количество наименований оригинальных деталей.</p>
3. Технологическая подготовка производства	$H_{чл} = 14,52 \cdot R_{np}^{0,1845} \cdot n_{мооп}^{0,0831}$ <p>где $n_{мооп}$ – количество технологических операций в основном производстве.</p>
4. Обеспечение производства инструментом и оснасткой	$H_{чл} = 0,00017 \cdot n_{пр.оп}^{0,3033} \cdot R_{раб}^{0,9068}$ <p>где $R_{раб}$ – численность рабочих (основных и вспомогательных), чел; $n_{пр.оп}$ – количество производственных операций в основном и вспомогательном производстве.</p>
5. Организация и оплата труда	$H_{чл} = 0,006543 \cdot R_{нпн}^{0,8527} \cdot n_{прон}^{0,0968}$ <p>где $R_{нпн}$ – численность промышленно-производственного персонала, чел.</p>

6. Ремонтное обслуживание производства	$H_{чл} = 0,1331 \cdot KPC_{мех}^{0,1248} \cdot R_{раб}^{0,459} \cdot \Phi_{бал}^{0,0394}$, <p>где $KPC_{мех}$ – количество категорий ремонтной сложности механической части оборудования;</p> <p>$\Phi_{бал}$ – балансовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.</p>
7. Энергетическое обслуживание производства	$H_{чл} = 0,076 \cdot KPC_{эн}^{0,1248} \cdot R_{раб}^{0,459} \cdot \Phi_{бал}^{0,0394}$, <p>где $KPC_{эн}$ – количество категорий ремонтной сложности энергетической части оборудования.</p>
8. Контроль качества продукции	$H_{чл} = 5,5328 \cdot n_{пр.оп}^{0,0743} \cdot n_{раб}^{0,1415}$, <p>где $n_{раб}$ – количество рабочих мест.</p>
9. Оперативное управление основным производством	$H_{чл} = 0,2409 \cdot R_{пр}^{0,3046} \cdot n_{сп}^{0,9785} \cdot u_{ном}^{0,021}$, <p>где $u_{ном}$ – номенклатура изделий.</p>
10. Технико-экономическое планирование	$H_{чл} = 0,07657 \cdot R_{пп}^{0,08036} \cdot V_{рп}^{0,498}$, <p>где $V_{рп}$ – объём реализуемой продукции, тыс. руб.</p>
11. Бухгалтерский учёт и финансовая деятельность	$H_{чл} = 0,0005 \cdot R_{пп}^{0,9951} \cdot n_{мат}^{0,0998} \cdot n_{счет}^{0,1624}$, <p>где $n_{мат}$ – количество типоразмеров, наименований основных и вспомогательных материалов, полуфабрикатов и покупных изделий;</p> <p>$n_{счет}$ – количество счетов на отгруженную продукцию в год.</p>
12. Материально-техническое снабжение и сбыт	$H_{чл} = 0,215 \cdot R_{раб}^{0,577} \cdot n_{мат}^{0,0172}$,
13. Комплектование и подготовка кадров	$H_{чл} = 0,00107 \cdot R_{пп}^{0,9117} \cdot n_{снк}^{0,3554}$, <p>где $n_{снк}$ – количество самостоятельных структурных подразделений, осуществляющих подготовку кадров.</p>

14. Безопасность жизнедеятельности	$H_{чл} = 0,0044 \cdot R_{раб}^{0,795} \cdot K_{см}^{0,119}$ <p>где $K_{см}$ – коэффициент сменности работы оборудования</p>
15. Общее делопроизводство и хозяйственное обслуживание	$H_{чл} = 0,049 \cdot R_{упр}^{0,705} \cdot D_{год}^{0,083}$ <p>где $R_{упр}$ – численность работников аппарата управления; $D_{год}$ – годовой документооборот.</p>
16. Транспортное обслуживание производства	$H_{чл} = 0,0063 \cdot R_{пр}^{0,5345} \cdot V_{пр}^{0,3805}$ <p>где $R_{пр}$ – численность транспортных рабочих, чел.</p>
17. Капитальное строительство	$H_{чл} = 0,0272 \cdot R_{раб}^{0,555} \cdot V_{смр}^{0,2306}$ <p>где $V_{смр}$ – объём строительно-монтажных работ, тыс. руб.</p>

Применение укрупнённых методов на базе нормативов численности, обслуживания, управляемости и соотношений сводит к минимуму затраты труда на нормирование. Как показывает практика, нормирование труда расчётным методом по укрупненным нормативам достаточно полно отражает трудоемкость функций управления и может быть применено к большинству профессий руководителей, специалистов и технических исполнителей.

Приведенные методы позволяют определить общую потребность в персонале. Расчёт фактической потребности учитывает необходимость покрытия планового или внепланового выбытия персонала, а также плановое поступление. В качестве *планового поступления* следует рассматривать возвращение сотрудников после обучения, службы в армии, длительного отпуска и т. п. к *плановому убытию* относятся: сокращение численности в связи с реорганизацией производства или услуг, реорганизацией организационной структуры; направление сотрудников на обучение, стажировку и т. п.; призыв

в армию; выход на пенсию. В этих случаях выбытие персонала можно с той или иной точностью прогнозировать и заблаговременно принять меры по *приёму* или перестановке работников.

3.2. Показатели использования персонала на предприятии

Коэффициент стабильности кадров $K_{ск}$ рекомендует-ся использовать при оценке уровня организации управления производством на предприятии или его подразделениях:

$$K_{ск} = 1 - \frac{Чу}{R_{сн}} + Ч_{пр} ,$$

где *$Чу$* – численность работников, уволившихся по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины, чел.;

$R_{сн}$ – среднесписочная численность работающих на предприятии в период, предшествующий отчётному, чел.;

$Ч_{пр}$ – численность вновь принятых за отчётный период работников, чел.

Коэффициент текучести кадров $K_{тек}$ определяется делением числа работников предприятия, выбывших (уволенных) за данный период по причинам, относимым к текучести (по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины) и т. п. причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью (*$Чу$*) на среднесписочное число работников за тот же период (*$R_{сн}$*), %:

$$K_{тек} = \frac{Чу}{R_{сн}} \cdot 100 .$$

4. Наём (набор) на работу

Наём на работу – ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учётом, в том числе, будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Наём (набор) на работу осуществляется в два этапа:

- привлечение (подбор) персонала;
- отбор персонала.

4.1. Привлечение (подбор) персонала

Подбор кандидатов (*фаза поиска*) – основа отбора будущих сотрудников организации.

Есть два возможных **источника найма**: *внутренний* (из работников организации) и *внешний* (из людей, до этого никак не связанных с организацией).

Наём персонала за счёт внутренних источников во многом зависит от кадровой политики администрации организации в целом. Разумное использование имеющихся людских резервов может позволить организации обойтись без нового набора.

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала приведены в таблице 3.

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала

Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
1	2
<i>Внутренние источники</i>	<i>привлечения персонала</i>
<p>Появление шансов для служебного роста.</p> <p>Повышение степени привязанности к организации.</p> <p>Улучшение социально-психологического климата на производстве.</p> <p>Низкие затраты на привлечение персонала.</p> <p>Претендентов на должность хорошо знают в организации.</p> <p>Претендент на должность хорошо знает организацию.</p> <p>Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации (претендент со стороны может предъявить более высокие требования в отношении оплаты труда по сравнению с существующей на рынке труда на данный момент).</p> <p>Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров организации.</p> <p>Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без адаптации.</p> <p>«Прозрачность» кадровой политики.</p> <p>Высокая степень управляемости сло-</p>	<p>Ограничение возможности для выбора кадров.</p> <p>Возможны напряжённость или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя.</p> <p>Появление панибратства при решении деловых вопросов, так как вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами.</p> <p>Нежелание отказать в чём-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в организации.</p> <p>Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя, так как автоматически преемником становится заместитель руководителя.</p> <p>Количество переводов на новую должность не удо-</p>

<p>жившейся кадровой ситуации. Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала. Появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров. Рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желаниями претендента). Решается проблема занятости собственных кадров. Повышение мотивации, степени удовлетворённости трудом.</p>	<p>влетворяет потребность в кадрах. Удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами.</p>
<p><i>Внешние источники</i></p>	<p><i>привлечения персонала</i></p>
<p>Более широкие возможности выбора. Появление новых импульсов для развития организации. Новый человек, как правило, легко добивается признания. Приём на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах. Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации.</p>	<p>Более высокие затраты на привлечение кадров. Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует текучести кадров. Ухудшается социально-психологический климат в организации среди давно работающих. Высокая степень риска при прохождении испытательного срока. Плохое знание организации. Длительный срок адаптации. Блокирование возможностей служебного роста для работников организации. Нового работника плохо знают в организации.</p>

Внутренний конкурс. Во все подразделения рассылается информация об открывшихся вакансиях с просьбой о рекомендациях на работу своих родных и знакомых.

Совмещение профессий и должностей самими работниками фирмы, если *исполнитель требуется на короткое время для выполнения небольшого объёма работ.*

Ротация. Для организаций, находящихся в стадии интенсивного роста целесообразно перемещение управленческих кадров, *приводящее к расширению кругозора, повышению управленческой квалификации:*

– повышение (понижение) в должности с расширением (уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности;

– повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач, *не влекущим за собой повышения в должности, но сопровождающееся повышением зарплаты;*

– смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста зарплаты.

Методы привлечения персонала могут быть активными и пассивными.

К *активным* обычно прибегают в том случае, если на рынке труда **спрос на рабочую силу**, особенно квалифицированную, **превышает её предложение** и надо, что называется, «перехватить работника».

Выделяют следующие разновидности таких методов:

1. *Непосредственная целенаправленная вербовка (хэдхантинг – метод прямого поиска кандидатов на вакантные должности):*

- в учебных заведениях;
- у конкурентов;
- в государственных центрах занятости;
- в частных агентствах по набору персонала: *кадровых* – ищущих работу для частных лиц и *рекрутинговых* – ищут работников для организаций.

2. *Организация презентаций.*

3. *Участие в ярмарках вакансий.*

4. *Проведение праздников и фестивалей.*

К *пассивным* методам привлечения персонала прибегают **при высоком предложении рабочей силы.**

1. *Размещение объявлений во внешних* (в том числе зарубежных) *СМИ* (телевидение, радио, печатная реклама).

2. *Официальная информация во внутренних СМИ* (многотиражка, радиотрансляция, стенды, доски объявлений).

3. *Паблицити* – бесплатная или платная (не по рекламным расценкам) статья об организации и о преимуществах работы в ней.

4. *Формирование благоприятного имиджа фирмы.*

5. *Ожидание лиц, наудачу предлагающих свои услуги.*

4.2. Отбор персонала

Отбор персонала представляет собой *процесс рационального выбора на основе изучения и оценки профессиональных и личностных качеств претендентов, тех из них, кто наилучшим образом отвечает требованиям и пригодности для выполнения обязанностей на определённом рабочем месте или должности.*

При отборе персонала используются бесконтактные и контактные методы.

Бесконтактные методы:

- заявление и биография;
- резюме;
- оценка претендентов с помощью тестирования.

Контактные методы включают следующие этапы поиска:

1. Предварительный отбор, беседа.
2. Заполнение бланка, автобиография, анкетирование.
3. Беседа по найму, собеседование.
4. Тесты по найму.
5. Проверка рекомендаций и послужного списка.
6. Медицинский осмотр.
7. Принятие окончательного решения.

Первичный отбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. **Цель** – отсеивание кандидатов, не обладающих минимальным подбором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Применяется метод анализа анкетных данных.

Индивидуальное собеседование сотрудника службы персонала с отобранными кандидатами. **Цель** – оценка «общих характеристик» кандидата – аналитических способностей, совместимости с организацией, характера, жизненной философии, мотивации, трудоспособности. Результаты собеседования фиксируются документально и *должны содержать оценку кандидата и предложение* – продолжать или прекращать работу с ним.

Индивидуальное собеседование руководителя подразделения, если он удовлетворён результатами предыдущего собеседования. На основе анализа результатов собеседования руководитель подразделения *выбирает* кандидата, который, *по его мнению*, наиболее подходит для данной должности.

Распространена практика *приёма на работу с испытательным сроком* на три месяца, дающая возможность оценить кандидата непосредственно на рабочем месте *без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству*.

4.3. Сущность и виды профессиональной ориентации

Профессиональная ориентация и адаптация – важные составные элементы системы подготовки кадров, выступая регулятором связи между системой образования и производством, призваны удовлетворить потребности организаций в рабочей силе в необходимом качественном и количественном отношении с целью повышения их прибыльности и конкурентоспособности.

Профессиональная ориентация представляет собой систему экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий по профинформации, профконсультированию, профподбору и профадаптации, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии, наиболее соответствующей потребностям общества и личным способностям и особенностям человека.

Цель профориентации – оказание помощи молодым людям и людям, ищущим работу, в выборе профессии, специальности, нахождения места работы или учёбы с учётом склонностей и интересов, а также с учётом складывающейся конъюнктуры на рынке труда.

Задачи профориентации:

- информирование заинтересованных лиц о видах профессиональной деятельности;
- создание условий для развития профессионально зна-

чимых способностей будущих работников;

– выявление степени соответствия психофизиологических качеств обратившихся за консультацией профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности.

Основными формами профориентационной работы являются профессиональное просвещение, воспитание осознанной потребности в труде; профессиональная информация; профессиональная консультация; профессиональный отбор:

– *профессиональное обучение (просвещение)* – начальная профессиональная подготовка школьников по основам различной профессиональной деятельности;

– *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;

– *профессиональная консультация* – оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путём изучения личности обратившегося за консультацией человека в целях выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переподготовки;

– *профессиональный отбор* – часть процесса найма персонала, включающая систему методов и приёмов проведения медицинского обследования, психофизиологической диагностики личности в целях выбора из группы работников кандидатов на определённую должность, способных при прочих равных условиях наилучшим образом выполнять конкретные трудовые функции.

Формы профессионального отбора:

– *подбор* – выбор из нескольких работников, имеющих одинаковую профессию, специальность, квалификацию, отвечающих одним и тем же требованиям на должность;

– *профессиональный набор* – массовое назначение или выборы на должность специалистов различных профессий и квалификаций, прошедших отбор и профотбор;

– *выдвижение* – назначение работника, работающего в данном коллективе, на новую, более высокую должность;

– *ротация* – назначение, при котором место работы меняется в соответствии с принципом: «нужному работнику – нужное место». В этом случае формируется специалист с квалификацией широкого профиля.

4.4. Адаптация персонала

В общем виде **адаптацией** является реакция субъекта на изменение условий его жизнедеятельности, которая противодействует действительному или возможному снижению его эффективности. Этой реакцией можно целенаправленно управлять.

Адаптация имеет две стороны:

1. Совокупность внутренних психологических процессов, в рамках которых происходит отвыкание человека от прежней работы и привыкание к новой, полное приспособление (ассимиляция) к среде, отождествление личных интересов и целей с общими (идентификация).

2. Совокупность организационных мероприятий, протекающих под контролем службы персонала и облегчающих новому работнику овладение новыми трудовыми функциями, знаниями и навыками, усвоение правил и стандартов поведением, приспособление к условиям труда и социальной среде.

Трудовая адаптация персонала – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психифизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

Цели адаптации:

– уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает своё рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

– снижение степени озабоченности и неопределённости у новых работников;

– сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно, ненужными на новой работе, то они могут отреагировать на это увольнением;

– экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

– развитие позитивного отношения к работе, удовлетворённости работой.

На *подготовительном этапе адаптации* менеджером по персоналу осуществляется разработка *документационного обеспечения* этого процесса:

- информационная брошюра;
- проекты общей и специализированной программ адаптации сотрудника;
- тест для выбора наставника;
- адаптационный лист;
- методические рекомендации по оценке уровня адаптированности сотрудника;

- бланк оценки адаптации;
- бланк отзыва о работе нового сотрудника в период адаптации;
- анкета сотрудника;
- требования к заключению об итогах адаптации.

На **информационном этапе адаптации** менеджер по персоналу в день подписания трудового договора (контракта) встречается с новым работником, вручает ему брошюру, знакомит его с общей и специализированной программы адаптации, то есть *информирует о разработанных мероприятиях по управлению его адаптацией, сроках её проведения.*

Процесс адаптации включает несколько этапов.

1. *Ознакомительный*, длящийся примерно месяц.

На **ознакомительном этапе адаптации:**

- нового работника представляют непосредственному руководителю и рабочему коллективу;
- знакомят с функциями подразделения, организационной структурой, взаимоотношениями с другими подразделениями и между различными родами деятельности внутри подразделения, с основными правилами и требованиями к работе;
- знакомят с сотрудниками подразделения и работниками других подразделений, с которыми он будет взаимодействовать при выполнении своих функций;
- осуществляют оценку подготовленности нового работника к работе.

2. *Этап вхождения* (продолжительностью до года), когда достигается овладение системой знаний и навыков, необходимой для выполнения профессиональных требований, освоение в новом коллективе. Наставник наблюдает за ходом работы новичка, помогает решать текущие проблемы, и разъясняет информацию, полученную от руководителя, советует и направляет.

Через одну неделю с начала работы руководитель и наставник, совместно с проходящим адаптацию, заполняют адаптационный лист.

Через месяц со дня приёма сотрудника на работу – первая оценка адаптации, через три месяца – вторая и отзыв о работе сотрудника в период адаптации с предложениями:

- продолжить адаптацию;
- высокий уровень адаптированности, прекратить адаптацию;
- расторгнуть с сотрудником трудовой контракт.

3. *Интеграционный*, в течение которого постепенно происходит приобретение, углубление и совершенствование необходимых знаний и навыков, а работник превращается в специалиста, способного самостоятельно и заинтересованно работать, получать удовлетворение от своего труда, стремиться к совершенствованию.

Различают два направления трудовой адаптации: первичную и вторичную. *Первичная адаптация* – приспособление работников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (выпускники учебных заведений). *Вторичная адаптация* – приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (меняющих объект деятельности или профессиональную роль). Обычно протекает быстрее и не требует особой помощи со стороны руководителя.

Трудовая адаптация – это не только овладение специальностью, но и приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей степени обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

По *видам* различают *адаптацию* производственную и внепроизводственную.

К *производственной адаптации* относятся:

– *организационная* – состоит в приспособлении к новому месту работы, действующим правилам и порядкам, организации труда;

– *профессиональная* – заключается в активном освоении профессии, её тонкостей, специфики, необходимых знаний, навыков, приёмов, техники и технологии деятельности;

реакция субъекта на изменение условий его жизнедеятельности, которая противодействует действительному или возможному снижению его эффективности. Этой реакцией можно целенаправленно управлять.

– *социально-психологическая* – адаптация к коллективу, его нормам, особенностям взаимоотношений, своей роли и статусу; к руководству и коллегам;

– *социально-экономическая* – адаптация к уровню и способам получения доходов.

К *внепроизводственной адаптации* относятся:

– адаптация к бытовым условиям;

– адаптация к внепроизводственному общению с коллегами;

– адаптация в период отдыха.

Факторы, влияющие на адаптацию:

– характер и содержание труда в данной профессии;

– уровень организации и условия труда;

– организационная структура организации;

– нормы взаимоотношений в коллективе;

– система организации труда;

– профессиональная структура коллектива;

– размеры заработной платы;

– состояние производственной и технологической дисциплины;

- степень готовности рабочего места к трудовому процессу;
- правила трудового распорядка;
- способы распределения и возможности получения жилья, мест в детском саду и т. д.;
- формы общения в нерабочее время;
- наличие баз отдыха, поликлиники, спортивно-культурных заведений.

4.5. Управление продвижением по службе

Служебно-профессиональное продвижение – серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующая развитию как организации, так и личности. Перемещения могут быть как вертикальными, так и горизонтальными. Это *предлагаемая* организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти. Под *карьерой* же принято понимать *фактическую* последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе) конкретным работником.

Система служебно-профессионального продвижения – это совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях.

В практике управления различают **два вида должностного продвижения**: *продвижение специалиста и продвижение руководителя*. Последнее, в свою очередь, имеет два направления: *продвижение функциональных руководителей и продвижение линейных руководителей*.

Система продвижения линейных руководителей предусматривает ряд этапов.

Первый этап – работа со студентами старших курсов базовых ВУЗов или направленных на практику из других ВУЗов.

Специалисты подразделений управления персоналом совместно с руководителями соответствующих подразделений, где проходят практику студенты, проводят подбор студентов, наиболее способных, склонных к руководящей работе, и подготовку их к конкретной деятельности в подразделениях организации. Студентам, успешно прошедшим подготовку и практику, выдаётся характеристика-рекомендация для направления на работу в соответствующие подразделения данной организации. Молодые специалисты, не проходившие практику в данной организации, при приёме на работу тестируются и им оказывается консультационная помощь.

Второй этап – работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию. Молодым специалистам назначается *испытательный срок* (от одного до двух лет), в течение которого они обязаны пройти курс начального обучения (подробное знакомство с организацией). Кроме обучения, для молодых специалистов предусматривается *стажировка* в подразделениях организации в течение года. На основе анализа работы молодых специалистов за год, их участия в проводимых мероприятиях, характеристик, данных руководителем стажировки, подводятся итоги стажировки и делается первый отбор специалистов для зачисления в *резерв* выдвижения на руководящие должности. Вся информация об участии специалиста в системе служебно-профессионального продвижения фиксируется в его личном деле и заносится в информационную базу данных о кадрах организации.

Третий этап – работа с линейными руководителями низового звена управления. На этом этапе к отобраннным линейным руководителям низового звена (мастера, начальники участков) присоединяется также часть работников, окончивших вечерние и заочные ВУЗы, успешно работающие в своих

коллективах и прошедшие тестирование. В течение всего периода (2-3 года) с данной группой проводится конкретная и целенаправленная работа. Линейные руководители замещают отсутствующих руководителей, являются их дублёрами, обучаются на курсах повышения квалификации. После завершения этапа подготовки на основании анализа производственной деятельности проводится вторичный отбор и тестирование. Успешно прошедшие второй отбор руководители предлагаются для выдвижения на вакантные должности начальников цехов, их заместителей, предварительно пройдя стажировку на этих должностях, или зачисляются в резерв и при появлении вакансий назначаются на должности. Остальные работники, прошедшие подготовку, продолжают работать на своих должностях, возможны их горизонтальные перемещения.

Четвёртый этап – работа с линейными руководителями среднего звена управления. На данном этапе к уже сформировавшейся группе молодых руководителей присоединяются действующие перспективные начальники цехов и их заместители. Работа строится по индивидуальным планам. За каждым назначенным на должность руководителя среднего звена закрепляется наставник – руководитель высшего звена для индивидуальной работы с ним. Руководитель-наставник совместно со специалистами подразделений управления персоналом на основании проведённого анализа личностных качеств и профессиональных знаний, навыков претендента составляет для него персональный план подготовки. Как правило, это программы обучения по основам коммерческой деятельности, деловым взаимоотношениям, передовым методам управленческого труда, экономики и юриспруденции.

На этом этапе предусматривается стажировка линейных руководителей среднего звена управления в передовых организа-

циях с подготовкой программ мероприятий по улучшению деятельности организации (подразделения). Ежегодно проводится тестирование руководителя среднего звена, которое выявляет его профессиональные навыки, умение управлять коллективом, профессионально решать сложные производственные задачи. На основании анализа результатов тестирования конкретного руководителя выносятся предложения о дальнейшем продвижении по службе.

Пятый этап – работа с линейными руководителями высшего звена управления. Назначение руководителей на высшие посты – это сложный процесс. Одной из главных трудностей является выбор кандидата, удовлетворяющего многим требованиям. Руководитель высшего звена должен хорошо знать отрасль, а также организацию. Он должен иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах, чтобы ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах и квалифицированно действовать в экстремальных социально-экономических и политических ситуациях. Ротация должна начинаться заблаговременно, когда руководители находятся на должностях низового и среднего звена управления. Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена необходимо производить на конкурсной основе. Его должна осуществлять специальная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена (директоров производств, филиалов, главных специалистов и т. п.), с участием специалистов соответствующих подразделений управления персоналом, при необходимости могут быть привлечены независимые эксперты.

5. Развитие трудовых ресурсов (развитие персонала)

5.1. Формы развития персонала

Развитие персонала представляет собой совокупность организационно-экономических мероприятий в области обучения, повышения квалификации профессионального мастерства персонала, стимулировании творчества и т. п.

Потребность в профессиональном развитии обусловлена необходимостью приспособиться к изменениям внешней среды, новым образцам техники и технологии, стратегии и структуре организации, задачей освоения дополнительных видов деятельности.

Развитие персонала *способствует*:

- раскрытию творческого потенциала, росту интеллектуального уровня, активизации стратегического мышления;
- предоставлении всем работникам равных возможностей получения достойной заработной платы и служебного продвижения;
- снижению текучести кадров;
- повышению качества трудовой деятельности;
- облегчению делегирования полномочий и преобразований;
- улучшению морально-психологического климата и т. п.

Развитие персонала осуществляется на индивидуальном и институциональном уровнях и бывает общим и профессиональным.

Профессиональное развитие – это подготовка сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию должностей, решению новых задач, направленных на преодоление расхождения между требованиями к работни-

ку и качествами реального человека. Оно требует значительных усилий со стороны людей, поэтому невозможно без заинтересованности с их стороны.

Важную роль в развитии работника играет **самосовершенствование** на основе познания себя. Оно позволяет приобрести новые знания, умения и навыки *самостоятельно* работать, способности к концептуальному мышлению, творчеству, выработке новых идей на базе осмысления своего и чужого опыта, придаёт человеку уверенность в своих силах, способность быстро реагировать на изменения, сокращает потребность в специальной подготовке и переподготовке и т. д.

Специалисты называют следующие *методы самосовершенствования*:

1. Фиксация, анализ и оценка происходящих событий, развивающие самодисциплину.

2. Ведение дневника и размышление над записями основных событий, успехах, неудачах, их причинах, своих решениях, мыслях, чувствах, высказываниях окружающих.

3. Анализ своей интуиции, мыслей и поступков, что помогает сконцентрироваться в условиях напряжённой ситуации, при принятии важных, трудных или альтернативных решений.

4. Обсуждение с другими своих идей.

5. Экспериментирование с новым типом поведения (изменить меню, одежду, поставить себя в избегаемую прежде ситуацию и т. п.).

6. Укрепление силы воли путём регулярных упражнений (сдерживаться, делать что-то сразу, когда не хочется, сосредоточиваться, молчать).

7. Тренировка способностей восприятия нового на основе определения причин негативного отношения к нему.

8. Систематическое чтение литературы.
9. Применение конспектов, облегчающих запоминание.
10. Запоминание материала с помощью записей, тренировки концентрации внимания, аналогов, зрительных ассоциаций.
11. Тренировка логического мышления путём составления блок-схем действий (логическое дерево), размышлений о последовательности формирования того или иного объекта, абстракциях (например, анализ значимости для себя того или иного качества), конкретных темах.
12. Обучение на курсах и самообразование.
13. Участие в ассоциациях, профессиональных объединениях, конференциях, дискуссиях.
14. Написание статей, книг.
15. Обучение других.
16. Развитие способности правильно воспринимать свою внешность, реакцию окружающих на себя.
17. Выработка способности идти на компромисс.
18. Формирование индивидуального стиля поведения.
19. Тренировка способностей общения, умения слушать, сопереживать, воздерживаться от критики, поддержки других.
20. Участие в групповом обучении.

На идее самосовершенствования основывается форма развития **коучинг** (тренерство, наставничество). Его главная задача – помочь руководителю и специалистам самостоятельно находить и принимать сложные решения в контексте особенностей самой организации и специфики её бизнес-окружения, повышать квалификацию, достигать наивысших личных результатов.

Коучинг представляет собой своего рода партнёрство по развитию личности, в рамках которого тренер (*коуч*) помогает

человеку максимально раскрыть и развить свой потенциал и решить существующие проблемы.

Коучинг обеспечивает эффективность и высокое качество работы, самоуважение, что особенно важно для руководителей высшего звена, от умения и способностей которых в первую очередь зависит процветание организации.

5.2. Основные виды обучения

Обучение персонала – *основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т. п.* Процесс обучения человека протекает всю его сознательную жизнь.

Первичное обучение осуществляется в школах, ПТУ, техникумах, колледжах, лицеях, ВУЗах.

Вторичное обучение проходит в ВУЗах, институтах и на факультетах повышения квалификации и переподготовки кадров, в учебных центрах, специально организованных курсах и семинарах, в организациях и т. п.

Следует различать **три вида** обучения.

Профессиональная подготовка кадров – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения, направленных на выполнение определённых производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности (обучается учащаяся молодёжь). Подразделяется на два вида: профессиональная начальная

подготовка и профессиональная специализированная подготовка. *Профессиональная начальная подготовка* – развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамента для дальнейшей профессиональной подготовки (например, подготовка бакалавров).

Профессиональная специализированная подготовка предназначена для получения специфической профессиональной квалификации. Углубление знаний и способностей с целью овладения определённой профессией (например, специалист, магистр).

Профессиональное совершенствование (*повышение квалификации*) кадров – расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью приведения их в соответствие с современными требованиями производства *в связи с ростом требований к профессии* или для стимулирования профессионального роста (обучаются занятые в производстве работники, имеющие практический опыт). Подразделяется на два вида: совершенствование профессиональных знаний и способностей и профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе.

Совершенствование профессиональных знаний и способностей – приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, их актуализация и углубление. Обучаются специалисты (горизонтальная мобильность).

Профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе – подготовка к выполнению качественно более высоких задач. Обучаются руководители (вертикальная мобильность).

Профессиональная переподготовка кадров (*переквалификация*) – получение знаний, умений, навыков и овладение способами обучения (поведения) для *овладения новой профессии и качественно другой профессиональной деятель-*

ности в связи с изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт).

5.3. Формы и виды обучения персонала на производстве

Обучение может осуществляться на рабочем месте и вне рабочего места (внутрипроизводственное и внепроизводственное обучение).

Внепроизводственная профессиональная подготовка связана со значительными изменяющимися расходами, *внутрипроизводственная* – со значительными, но фиксированными расходами, поскольку в сфере обучения занято определённое количество человек и имеется соответствующая инфраструктура. *Внепроизводственное* обучение проводится, как правило, опытными преподавателями в широком диапазоне своего опыта, однако потребности организации при этом не всегда в достаточной степени учитываются. Обучение кадров на своём производстве имеет преимущества: методика обучения составляется с учётом специфики организации, передача знаний осуществляется простым наглядным способом, результат легко контролируется.

Формы обучения персонала на производстве – *подготовка новых работников, переподготовка, повышение квалификации, обучение вторым профессиям.*

Подготовка новых работников – первоначальное профессиональное и экономическое обучение лиц, принятых на работу и ранее не имевших профессии, приобретение ими знаний, умений и навыков, необходимых для занятия должности.

Переподготовка (переобучение) организуется для освоения новых профессий высвобождаемыми работниками, которые не могут быть использованы по имеющимся у них специальностям, а также лицами, выражающими желание сменить

профессию с учётом потребности производства. Переподготовка необходима при изменении профиля деятельности.

Повышение квалификации – обучение после получения основного образования, направленное на последовательное поддержание и совершенствование профессиональных и экономических знаний (углубление, приведение в соответствии с требованиями более высокой должности), навыков, рост мастерства по имеющейся профессии.

Обучение работников вторым (смежным) профессиям с начальным или более высоким уровнем квалификации происходит в целях расширения профессионального мастерства, подготовки к работе в условиях коллективных форм организации труда, а также по совмещаемым профессиям.

Основными разновидностями обучения работников на производстве являются **индивидуальная, групповая и курсовая подготовка.**

При *индивидуальном методе* обучающегося либо прикрепляют к квалифицированному работнику (в том числе руководителю – когда речь идёт о стажировке), либо включают в группу (бригаду), где с ним занимается работник высокой квалификации (бригадир или другой член бригады). Необходимый теоретический курс изучается самостоятельно (при консультации с соответствующими специалистами).

Групповая (бригадная) форма подготовки предусматривает объединение обучающихся (стажирующихся) в специальные группы, занятия с которыми проводят работники высокой квалификации.

Формы индивидуальной и групповой подготовки:

1. *Ученичество* предполагает прикрепление лиц, не имеющих специальности, с целью обучения к опытным рабочим, которые передают им свои знания и формируют необходимые навыки.

2. *Наставничество* представляет передачу знаний и навыков от более опытного и компетентного человека к менее опытному в процессе их личного общения, обсуждения проблем, ответов на вопросы. В его рамках новичков втягивают в принятие решений, что предполагает предоставление им некоторой самостоятельности в текущих делах. Обычно требует немалых затрат времени с той и другой стороны и взаимного доверия, а также чёткого планирования.

3. *Инструктаж* – регулярное или разовое разъяснение и демонстрация приёмов работы опытным сотрудником для наиболее эффективного выполнения задач новичками. Он непродолжителен и направлен на изучение какой-то конкретной операции или процедуры, входящей в круг их обязанностей.

Инструктаж лучше проводить утром или перед окончанием работы. Все группы, проходящие инструктаж, должны фиксироваться в специальных тетрадях (начало, окончание, отсутствующие, обсуждающиеся вопросы), а участники – вести записи.

4. *Стажировка*. Предполагает, что специалистов и руководителей направляют **для приобретения нового опыта** в другие организации (в том числе зарубежные), где они с помощью консультантов (руководителей стажировки) осваивают незнакомые для себя направления и методы деятельности.

5. *Ротация*, то есть последовательная работа на разных должностях, в том числе в других подразделениях организации.

6. *Ассистирование* заключается в том, что лицо, которому предстоит занять руководящую должность, помогает в выполнении повседневных обязанностей руководителю-наставнику.

7. *Объединённое руководство* представляет собой совместное (параллельное) выполнение обязанности обучающим руководителем и обучаемым.

8. *Дублирование* является высшей формой индивидуального обучения. Состоит в том, что кандидат на занятие руководящей должности исполняет обязанности своего наставника, а тот консультирует и оказывает необходимую помощь.

Курсовая форма подготовки применяется для обучения работников сложным профессиям. Это проходит в два этапа: сначала в учебной группе под руководством специалиста на специально созданной для этого учебно-производственной базе организации или учебного центра (комбината), а затем – на рабочих местах в группе под руководством консультанта (инструктора производственного обучения).

5.4. Подготовка руководящих кадров

Профессиональная подготовка руководителя включает следующие этапы:

1. ***Базовая учёба*** перед занятием первичной должности в течение 2-3 лет в специальном учебном заведении (дополнительное образование, как правило, в области экономики, права или менеджмента), завершаемая стажировкой и работой.

2. ***Краткосрочная учёба*** перед занятием каждой новой должности, дополняющая и углубляющая базовую (включает обучение в учебном заведении и стажировку в общей сложности в течение 3-6 месяцев).

3. *Повышение квалификации.*

Процессы повышения квалификации могут быть:

– *предвосхищающими* (чтобы менеджеры могли вносить вклад в долгосрочные цели);

– *реактивными* (предназначенными для разрешения или предупреждения затруднений в выполнении работы);

– *мотивационными* (рассчитанными на стремление менеджеров к карьерному росту).

Особые цели повышения квалификации руководителей состоят:

- в выявлении менеджеров, имеющих потенциал развития, поощряя их составлять и реализовывать планы личного развития, гарантируя им необходимое обучение и опыт, чтобы они обладали всем необходимым для принятия на себя *большой* ответственности в своих отделах или других подразделениях организации;

- в обеспечении преемственности руководства, создавая систему, контролирующую его.

Существует несколько подходов к повышению квалификации руководителей: *формальный, неформальный, интегрированный, основанный на компетенциях.*

1. Формальный (традиционный) подход, предполагающий:

- обучение *отдельных руководителей* низового звена или их групп (с учётом интересов организации) отдельным управленческим знаниям и навыкам, которые в будущем, возможно, потребуются в их повседневной работе. Этот подход реализуется в виде семинаров и курсов со стабильной, чётко фиксированной программой, предлагаемой преподавателями, несущими вместе с организаторами ответственность за результаты. Обучаемые при этом остаются пассивными потребителями знаний;

- повышение квалификации *на рабочем месте* посредством наставничества, консультаций, контроля и обратной связи со стороны менеджеров на постоянной основе, это связано с реализацией процессов управления показателями труда и с кураторством;

- повышение квалификации *посредством приобретения опыта работы*, которое подразумевает ротации, расширение работы, участие в проектных и целевых группах, «активное обучение» и временный перевод в другую организацию;

– структурированное саморазвитие.

2. В **неформальных подходах** применяется учебный опыт, который менеджеры получают в ходе своей повседневной работы. Менеджеры учатся каждый раз, когда сталкиваются с необычными проблемами, незнакомыми задачами или переходят на другую работу. Затем они вырабатывают новые способы разрешения данной ситуации. Менеджеры подсознательно, постепенно приближаясь к пониманию, усваивают уроки из своего опыта, развивая способности к мгновенному анализу.

3. **Интегрированный подход** направлен на коллективное обучение **всех руководителей и специалистов** навыкам общения, умению решать проблемы. Он исходит из реальных потребностей изменения организации и самих себя. Этот подход предполагает свободный выбор формы занятий, гибкие, меняющиеся, проблемно ориентированные программы, составленные с участием самих обучающихся, их высокую активность и ответственность, превращение преподавателей в консультантов.

Если **целью** традиционного обучения является, таким образом, *предоставление определённой суммы знаний*, то интегрированного – *целостное развитие личности и овладение умением решать проблемы*.

4. **Повышение квалификации руководителей, основанное на компетенциях**, использует структуры компетенций, карты и профили в качестве средств выявления и выражения потребностей в развитии, для помощи в составлении программ самостоятельного обучения или обеспечения возможностей для обучения со стороны организации.

Повышение квалификации руководителей, основанное на компетенциях, может сосредоточиться на ограниченном

количестве ключевых или общих компетенций, которые, как решила организация, будут важной частью «снаряжения» её менеджеров, если они собираются продвигать организацию в соответствии с её стратегическими планами. Например: *стратегическая способность, способность управлять изменениями, способность управлять командой, управление взаимоотношениями, интернациональное управление.*

5.5. Оценка результатов деятельности по развитию персонала

Все результаты, достигнутые организацией, в первую очередь отражают *эффективность деятельности персонала*, и в частности, работников службы управления персоналом, обеспечивающих качество рабочей силы, адекватной требованиям внутренней (контекста) и внешней среды организации, используя современные знания, методы и рекомендации по реализации функций, а также весь потенциал работников и команд службы управления персоналом и менеджмента. Это *обобщённые стратегические показатели эффективности* службы управления персоналом и персонала, аналогичные конечным целям организации, такие как рентабельность активов, производительность (оборачиваемость) активов, издержки на единицу реализованной продукции и т. п.

Есть и локальные показатели.

1. *Относительная экономия* (условное высвобождение) численности работающих *Эч* за счёт прироста выработки в результате повышения квалификации работников определяется как:

$$Эч = Чнв \times Рнв / 100 ,$$

или

$$Рнв = (Рнв2 - Рнв1) \times 100 / Рнв1 ,$$

где:

Ч_{нв} – численность рабочих, увеличивших выполнение норм выработки в результате повышения квалификации;

Р_{нв} – прирост процента выполнения норм выработки рабочими;

Р_{нв1}, Р_{нв2} – выполнение норм выработки рабочими соответственно до и после повышения квалификации, %.

2. **Экономия** (условное высвобождение численности) за счёт прироста объёма производства:

$$Эч = Ч1 \times (1 + P / 100) - Ч2,$$

где **Ч1, Ч2** – численность работающих до и после внедрения;

P – прирост объёма производства в результате внедрения мероприятия, %.

3. **Экономия** за счёт снижения трудоёмкости:

$$Эч = (t_1 - t_2) \times B2 \times 100 / \Phi д \times Kвн.б ,$$

где **t₁, t₂** – трудоёмкость единицы продукции, работ до и после внедрения мероприятия, н-час.;

B2 – годовой объём производства после внедрения;

Φд – действительный фонд рабочего времени одного работника до внедрения мероприятия;

Kвн.б – коэффициент выполнения норм в базисном году.

4. **Экономия по себестоимости** за счёт снижения текучести рабочей силы:

$$Эс = \sum_{i=1}^n P_{г} (1 + K_{г2} / K_{г1} ,$$

где $\sum_{i=1}^n P_{г}$ – среднегодовой ущерб от текучести кадров;

$i = 1$

Pm1 – ущерб от недополучения продукции, когда увольняющиеся работники предупредили о желании уволиться, но «дорабатывают» 2 недели;

Pm2 – ущерб от недополучения продукции от новичков;

Pm3 – затраты на обучение новичков (целевое или иное обучение);

Pm4 – дополнительные расходы, связанные с организацией работ по приёму и увольнению по собственному желанию;

Pmn – другие расходы, связанные с текучестью;

Km2 – ожидаемый процент текучести рабочей силы после внедрения комплекса мероприятий по НОТ или мероприятий, направленных на снижение текучести, повышение лояльности работников организации, улучшение отношения к труду;

Km1 – фактический процент текучести рабочей силы в связи с недостатками в организации труда в организации;

n – количество видов ущерба.

5. **Экономия** в связи с сокращениями заболеваемости и травматизма:

$$Э_n = (H1 - H2) \sum_{i=1}^n P_m,$$

$i = 1$

где ***H1*** и ***H2***- потери рабочего времени по временной нетрудоспособности в течение года до и после внедрения мероприятий, дней;

n

$\sum P_m$ – среднедневной ущерб в связи с травматизмом

$i = 1$

или профзаболеванием, руб., определяется по данным за последние 3-5 лет, состоит из слагаемых:

P_{н1} – выплата по временной нетрудоспособности,

P_{н2} – оплата регрессивных исков за счёт организации работникам, получившим производственную травму или профзаболевание,

P_{н3} – выплата пенсий при уходе за инвалидом,

P_{н4} – затраты на медицинское оборудование и медикаменты,

P_{н5} – затраты на санаторно-курортное лечение за счёт организации,

P_{нп} – другие,

n – всего видов затрат.

6. Основы организации оплаты персонала

Оплата труда – система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами. Центральным элементом этой системы отношений является *заработная плата* как вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера. Заработная плата является важнейшей экономической и правовой категорией.

Заработная плата, как экономическая категория, регулирующая трудовые отношения людей, *возникла тогда, когда работник стал юридически свободным*, появился капитал и способности работника к труду стали самостоятельным объектом экономических отношений.

Заработная плата, как *экономическая категория*, выражает производственные отношения в области распределения и производства и представляет собой основную часть фонда жизненных средств, получаемую наёмным работником вследствие его участия в трудовой деятельности. Её экономические границы определяются действием многих экономических законов и, прежде всего, основного экономического закона развития общества и закона распределения по труду.

Выделяют **три подхода** к определению заработной платы:

– *рыночный* – на основе договора между администрацией и работником с учётом ситуации на рынке труда;

– *коллективный* – на основе договора между администрацией и профсоюзом;

– *государственный* – на основе определения минимального уровня и иных параметров заработной платы правительством.

В условиях частной собственности на средства производства продажа рабочей силы приобретает видимость продажи самого труда, а заработная плата на поверхности экономической жизни выглядит как цена труда.

Цена рабочей силы (трудовой услуги) представляет собой денежное вознаграждение, которое работодатель готов заплатить, а работник согласен получить за использование в течение определённого времени имеющихся у него способностей на предприятии, принадлежащему определённому собственнику (государству, АО, частному лицу и т. д.).

6.1. Факторы, формирующие величину заработной платы

Рыночная цена единицы труда – это **ставка заработной платы**, обусловленная в договоре и определяющая уровень оплаты труда, имеющего конкретные профессионально-квалификационные характеристики в единицу времени. На величину ставки заработной платы воздействует ряд рыночных и внерыночных **факторов** (рис.2), в результате чего складывается определённый уровень оплаты труда.

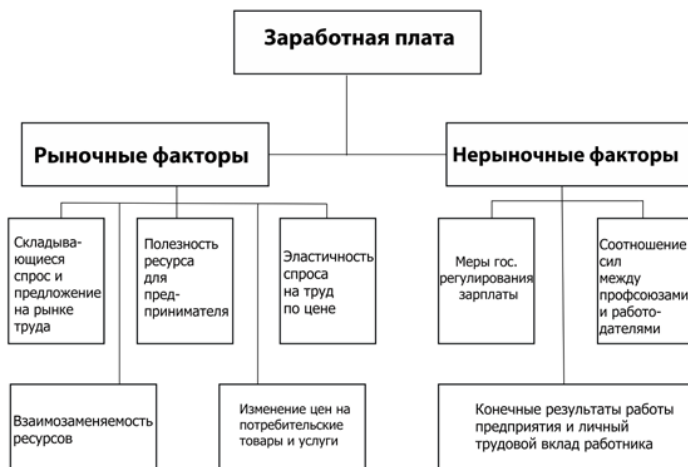


Рис.2. Факторы формирования заработной платы

Среди *рыночных факторов*, влияющих на ставку заработной платы и на конъюнктуру рынка труда, можно выделить следующие.

1. *Изменение спроса и предложения на рынке товаров и услуг, при производстве которых используется данный труд.* Снижение спроса на рынке товаров и услуг (в результате роста цен на них, снижения доходов потребителей, изменения потребительских предпочтений, вытеснения новыми товарами) ведёт к сокращению объёмов выпуска, а, следовательно, к падению спроса на используемый ресурс труда и ухудшению условий найма. Напротив, повышение спроса на товары и услуги может привести к росту спроса на труд и повышению ставки заработной платы. Причём речь идёт о соотношении не на общероссийском рынке, а применительно к конкретному работнику (группе работников) соответствующих профессий и специальностей в определённое время. Понятно, что указанное соотношение спроса и предложения – величина не постоянная, она находится в непрерывном изменении. Из-за отсутствия сформировавшегося рынка труда работники одних и тех же профессий и специальностей, выполняющие примерно одинаковую работу, но на разных предприятиях, получают за свой труд различную заработную плату.

2. *Полезность ресурса для предпринимателя* (соотношение величины предельного дохода от использования фактора труда и предельных издержек на этот фактор). Став товаром, рабочая сила приобрела и многие качества обычных товаров. Товарность рабочей силы проявляется прежде всего в способности удовлетворять потребность предприятия в производстве продукции (выполнении работ, оказании услуг). Это качество рабочей силы приобретает предпринимателем посредством сделки купли-продажи. В результате способ-

ность к труду переходит в распоряжение предпринимателя – покупателя рабочей силы. Увеличение спроса на труд во многом зависит от того, как долго предприниматель может использовать экстенсивные факторы роста доходности своего предприятия. Иначе говоря, как долго будет экономически эффективным привлечение дополнительных работников при неизменных характеристиках других факторов производства, в частности технической оснащённости.

Вовлечение каждого дополнительного работника (предельного работника) может привести к некоторому увеличению количества выпускаемой продукции (*предельная производительность труда – дополнительное количество продукции при вовлечении дополнительной единицы ресурса труда*). Реализация этой дополнительной продукции (с учётом возможного изменения цен в результате насыщения ею рынка) приведет к получению предпринимателем дополнительного дохода (предельный доход – увеличение дохода от реализации вследствие привлечения дополнительной единицы труда). Вместе с тем использование дополнительного работника повышает переменные издержки производства. Прежде всего возникают дополнительные издержки на оплату труда и содержание этого работника. Таким образом, предельному доходу соответствует определённая величина предельных издержек на труд, которые в основном являются издержками на его оплату. До тех пор, пока предельные издержки меньше предельного дохода, предприниматель получает дополнительную экономическую выгоду от привлечения дополнительных единиц труда.

Однако нельзя не учитывать так называемого *закона убывающей отдачи*. Экономическая эффективность увеличения любого фактора производства при неизменности других

факторов имеет определённые пределы, за которыми начинается её уменьшение. Вовлечение очередного дополнительного работника при неизменности прочих факторов производства начинает приносить всё меньший прирост продукции в натуральном выражении и всё меньший доход от её реализации. Прежде всего это связано со снижением фондовооружённости труда, ухудшением использования рабочего времени.

Таким образом, дополнительное вовлечение работников (отметим – повышающее спрос на рынке труда) оказывается целесообразным для предпринимателя до той поры, пока величина предельного дохода от использования фактора труда не снизится до уровня предельных издержек. Превышение предельными издержками величины предельного дохода от фактора труда означает исчерпанность эффективности его дальнейшего вовлечения при данной материально-технической базе предприятия. Одновременно можно утверждать, что ориентиром ставки заработной платы для конкретной фирмы будет величина предельного дохода, которая не меньше величины предельных издержек.

3. *Эластичность спроса на труд по цене.* Повышение цены ресурса (например, рост ставки заработной платы под давлением профсоюзов), увеличивая издержки предпринимателя, ведёт к снижению спроса на труд, а, следовательно, к ухудшению условий найма. В то же время эластичность спроса на труд по цене (его реакция на колебания цены труда) не всегда одинакова и зависит от:

- характера динамики предельного дохода. Так, если предельный доход снижается медленно (трудоемкие отрасли с высоким удельным весом ручного труда), то рост цен на ресурс труда вызывает медленное снижение спроса на рынке труда, то есть эластичность спроса по цене слабая.

Напротив, если возможности получения отдачи от дополнительного привлечения работников исчерпываются быстро (резкое снижение предельного дохода), то повышение ставки заработной платы вызовет резкое падение спроса на труд, то есть в этом случае спрос на рынке данного ресурса труда высоко эластичен;

- доли затрат на ресурс труда в издержках фирмы. Чем выше доля затрат на труд в общих издержках производства товара, тем более спрос на труд зависит от цены труда, так как изменение издержек на оплату труда будет во многом определять динамику общих издержек;

- эластичности спроса на товары, при производстве которых используется данный труд. Например, спрос на такие продукты питания, как хлеб, соль, мало зависит от цены на них, потому и спрос на труд, используемый при их производстве, в меньшей степени будет зависеть от его цены.

4. *Взаимозаменяемость ресурсов.* Рассматривая воздействие данного фактора, следует отметить, что возможности работодателя снижать издержки на труд, при неизменной технической базе, существенно ограничены. Дело в том, что в цене труда присутствует так называемый *эффект хранилища*. Иными словами, ставка заработной платы, будучи вполне подвижной в сторону увеличения, практически не двигается в сторону уменьшения при изменении конъюнктуры на рынке труда. Основные возможности работодателя в снижении издержек на труд связаны с сокращением переменной части заработка, дополнительных социальных льгот и гарантий работника, уменьшением удельных издержек на труд за счёт увеличения рабочего времени, повышения интенсивности труда, организационных мер.

Однако в качестве сдерживающего фактора выступают условия коллективных и индивидуальных трудовых договоров, деятельность профсоюзов, возможность потери кадрового потенциала в результате предлагаемых конкурентами более привлекательных условий оплаты. В этом случае встаёт вопрос о возможности *замещения живого труда более производительной техникой*.

Такая взаимозаменяемость ресурсов, наличие на рынке более производительной техники может оказать двойное воздействие на условия найма и конъюнктуру рынка труда в зависимости от того, какой эффект будет предпочтительнее для работодателя. Возможны два варианта: первый – *эффект замещения*, то есть сокращение кадров при неизменном или возрастающем выпуске продукции в результате внедрения новой техники. Спрос на рынке труда сокращается, высвобождающиеся работники увеличивают предложение труда, что в совокупности ухудшает условия найма и возможности повышения заработной платы. Второй вариант – *эффект роста объёма выпуска* в результате применения высокопроизводительной техники, который значительно снижает средние издержки производства и повышает его выгодность. В этом случае спрос на рабочую силу не будет иметь чёткой тенденции к снижению. Более того, он может даже возрасти, что создаст тенденцию к повышению цены труда, в том числе за счёт потребности в более квалифицированных кадрах для обслуживания сложного оборудования.

5. *Изменение цен на потребительские товары и услуги.* Рост цен на потребительские товары и услуги, вызывая повышение стоимости жизни, повлечёт за собой в первую очередь рост воспроизводственного минимума в структуре ставки заработной платы, а значит, уровня заработной платы в целом.

При понижении цен на потребительские товары и услуги такой прямой зависимости не будет, если учесть уже упоминавшийся эффект хранилища.

На уровень оплаты труда воздействуют как рыночные, так и *нерыночные факторы*. К последним можно отнести меры государственного регулирования, связанные с установлением минимума заработной платы, уровня гарантированных законодательством компенсационных выплат. А также меры по регулированию занятости и защите внутреннего рынка труда.

Различают два основных метода регулирования заработной платы: централизованный и локальный. *Централизованный метод* предполагает законодательное установление норм оплаты труда, исполнение которых обязательно для всех предприятий, либо для отдельных отраслей и профессиональных групп. Централизованное регулирование заработной платы осуществляется путём использования следующих механизмов.

1. Применение норм Трудового Кодекса, регламентирующих условия и порядок оплаты труда.

2. Использование тарифной системы. Она является средством государственного регулирования заработной платы работников бюджетной сферы. Для работников других отраслей применение тарифной системы носит рекомендательный характер.

Кроме того, на размер и условия оплаты труда воздействует механизм договорного регулирования на всех уровнях формирования трудовых отношений.

Фактором относительной стабильности и малой гибкости ставки заработной платы является долговременность взаимных трудовых обязательств предприятия и работника. Для

предприятия затраты на наём (набор, отбор, подготовку, адаптацию) работника достаточно высоки. Что касается работника, то надо отметить, что за время своей деятельности на данном предприятии он становится адаптированным именно к конкретным условиям работы, в связи, с чем замена его на другого работника, пусть даже обладающего теми же профессионально-квалификационными характеристиками, будет далеко не равноценной. Для самого работника заключение договора на достаточно длительный срок также является ценным, поскольку даёт некоторые гарантии занятости и условий найма. Именно в силу этого договор (контракт) заключается на определённое время и фиксирует такие условия, как продолжительность рабочего времени, уровень оплаты и условия её увеличения, порядок индексации и т. п. Таким образом, у работодателя резко снижается возможность изменять уровень и условия оплаты труда. Более того, работодатели понимают, что падение заработков ведёт к снижению трудовой мотивации и, как правило, отрицательно сказывается на трудовой отдаче.

Кроме того, на ставку заработной платы и условия найма существенное влияние может оказывать *политика профсоюзов*, сила профсоюзного движения. Особое значение приобретает традиционная профсоюзная политика, направленная на повышение гарантий в оплате труда представителей уникальных профессий, чей труд имеет ограниченный спрос у работодателей, а также на разрешение ситуаций, когда в поселке, городе занятость обеспечивают так называемые градообразующие предприятия, что создаёт возможность возникновения монополии на рынке труда (диктат покупателя). В данном случае предприниматель может получать прибыль за счёт ограничения спроса на рабочую силу, снижая тем самым ставку заработной платы и свои издержки на труд по сравнению

с конкурентным рынком труда, когда спрос создаёт множество работодателей, и работник может выбирать наиболее устраивающие его условия найма.

Можно выделить четыре пути, которые профсоюзы могут использовать для повышения заработной платы: *первый* – ограничение предложения на рынке труда за счёт установления эмиграционных барьеров, законодательного ограничения рабочего времени, лимитирования интенсивности труда и трудовой нагрузки на день; *второй* – давление на работодателя при заключении коллективных договоров; *третий* – содействие развитию производств, обеспечивающих увеличение спроса на труд, росту занятости; *четвертый* – борьба с монополизацией производства, поскольку монополия стремится к росту цен при сокращении объёмов производства. Последнее ведёт к росту безработицы и ухудшению условий оплаты труда.

Для рыночных отношений характерно совершение сделок по каждому факту продажи независимо от дальнейших этапов движения товара. Поэтому оплата использования рабочей силы как товара в основном производится *независимо от общих итогов работы хозяйствующего субъекта*, если это специально не оговорено в трудовом договоре в связи с особенностями производства. Выплата заработной платы как форма оплаты товара должна производиться сразу в полном размере.

По мнению марксистов, оценивающих все явления с позиций пролетариата, отношения между трудом и капиталом всегда носят эксплуататорский характер: все капиталисты эксплуатируют рабочих, занижая зарплату и безвозмездно присваивая результаты их труда. Более разумным и конструктивным представляется подход, который предполагает всесторонний анализ межклассовых отношений и терпеливый поиск мирных путей решения конкретных противоречий на основе компромиссов.

Так, объективный анализ отношений в обществе показывает, что предприниматели и наёмные работники одинаково нужны друг другу. Первые обеспечивают вторых возможностью работать и зарабатывать средства к жизни, а также необходимыми товарами и услугами. Работники же снабжают предпринимателей своей рабочей силой, обеспечивая тем самым условия для получения прибыли. Кроме того, именно они составляют основную массу потребителей товаров и услуг.

Покупка рабочей силы, как любого другого товара, предполагает её оплату. Известны разные способы оплаты товара: предоплата, оплата по факту или с отсрочкой, в полном размере или частями. Рабочая сила – специфический товар: способность к труду – не вещественная форма товара, и она не может быть реализована лишь в процессе самого труда. В этой связи наёмному работнику требовать предоплату почти нет оснований. Кроме того, хотя предприниматель купил, он не всегда её может использовать: например, работник заболел или даже умер, случился пожар и сгорело производство, произошло стихийное бедствие, принесшее разрушение жилья или производства. В таких случаях полученная предоплата почти наверняка не будет возвращена или отработана. Только в случае переезда из другого региона, «сманивания» работника из другой фирмы, семейных или личных обстоятельств возможна выплата подъёмных или аванса. В подавляющем большинстве случаев заработная плата наёмным работникам выплачивается по факту использования их способности к труду. Труд имеет две стороны – затраты и результаты. Поэтому при организации оплаты труда в соответствии с законом распределения по труду распределение может быть различным:

- а) по затратам труда;
- б) по результатам труда;
- в) по затратам и частично по результатам труда.

Платить работнику исключительно по затратам труда неразумно, поскольку в этом случае эффективность труда, его оплата, результативность остаются вне материального стимулирования.

Ошибочной является мысль о том, что следует поставить заработную плату в прямую и полную зависимость от прибыли и начислять её работникам после того, как предприятие рассчитается по всем своим обязательствам. Отдельный работник в качестве непосредственного производителя затрачивает свой труд и *должен получать возмещение* в виде основного заработка независимо от того, как реализуется конечная продукция предприятия. За реализацию конечной продукции несут ответственность прежде всего руководители и специалисты, в функции которых это входит. Привлечение же к такого рода ответственности работников, как совладельцев средств производства, есть не что иное, как перекладывание ответственности за эффективность хозяйственной (коммерческой) деятельности с руководителей на работников. Платить только по результатам труда тоже затруднительно, а порой невозможно. Ведь разница в производительности труда высококвалифицированного, технически оснащённого и неквалифицированного рабочего колеблется в среднем по отраслям как сто к одному. Следовательно, часть заработной платы должна строиться по затратам труда, а часть – по результатам.

Другими словами, в мировой практике заработная плата складывается из двух частей – авансированной и итоговой. Первая связана с тарифно-квалификационными требованиями к оплате труда и выступает в виде гарантированной заработ-

ной платы, а вторая – негарантированная заработная плата – связана с итоговой результативностью и эффективностью производства. Гарантированная заработная плата отражает весьма важную, но всего лишь одну сторону проблемы: общественный норматив минимально допустимой эффективности труда различных категорий работников. Другая сторона призвана выразить совместную результативность и эффективность трудовой деятельности и начисляться в виде доли от созданной работником стоимости.

Если взять оплату труда, то в крупномасштабном плане здесь имеет место «эффект бумеранга»: чтобы был устойчивый покупательский спрос, особенно на продукцию широкого потребления, необходим достаточно высокий доход *основной массы населения* - занижение заработной платы в итоге бьёт по самим же предпринимателям, ибо это, сокращая покупательскую способность наёмных работников, уменьшает сбыт продукции, а значит и доходы предприятия. Таким образом, коренные интересы бизнеса и труда вовсе не противоположны. По принципиальным позициям налицо их баланс. В свое время Генри Форд сказал, что работодатель заинтересован в высокой заработной плате работника не меньше, чем он сам [18], сформулировав таким образом одну из основ рыночной экономики. Что же касается неизбежных разногласий по условиям труда и его оплаты, то они требуют цивилизованного подхода урегулирования, прежде всего через законодательную деятельность государства.

Базовый уровень заработной платы формируется в производственной сфере и определяется многими факторами: сложностью и тяжестью труда, квалификацией работника, производительностью его труда и др. На рынке труда определяется цена рабочей силы, которая может отклоняться

в ту или иную сторону от базового уровня в зависимости от конъюнктуры, формирующейся соотношением спроса и предложения по разным отраслям, профессиям и территориям на определённый период времени.

Конечная величина заработной платы является результирующей величиной соотношения различных сил в обществе, имеющих различные интересы в размере заработной платы. К таким силам относятся профсоюзы, предприниматели и государство. Их интересы в вопросах оплаты труда зачастую не совпадают. Противоречия разрешаются через компромиссы. Границей, в пределах которой можно спорить о размерах заработной платы, является та часть национального дохода, которая идет в фонд потребления.

Для достижения равновесия в экономике государство регулирует минимальную заработную плату, работодатель и работник заключают договор о размерах и порядке оценки способностей к труду работника и условиях их фактической реализации, о структуре и размерах заработной платы.

Для удовлетворения интересов каждого из субъектов этих отношений должна быть построена оптимальная система заработной платы. Чтобы заработная плата стала эффективным инструментом управления трудовыми отношениями, необходимо использовать выработанные мировой практикой основные социально-экономические принципы организации заработной платы.

6.2. Функции и основные социально-экономические принципы организации заработной платы

Заработной плате, как и любой экономической категории, присущи определённые функции. По социально-экономическому назначению можно выделить следующие *основные функции* заработной платы: воспроизводственную,

стимулирующую, измерительную, распределительную, ресурсо-разместительную и формирования платёжеспособного спроса населения, которые она выполняет в фазах общественного производства (производстве, распределении, обмене и потреблении).

Воспроизводственная функция заключается в обеспечении работников и членов их семей необходимыми жизненными благами для воспроизводства рабочей силы, воспроизводства поколений и обусловлена тем, что заработная плата является решающей частью материальной основы воспроизводства рабочей силы, поскольку обеспечивает 75-85% всех доходов наёмных работников. Денежная оплата труда должна обеспечить работающих в размерах, необходимых для воспроизводства рабочей силы и для ее систематического развития. Эта функция тесно связана с особенностями государственного регулирования заработной платы, установлением на законодательном уровне минимального её размера, который обеспечивал бы воспроизводство рабочей силы.

Стимулирующая функция заработной платы определяет необходимую дифференциацию заработной платы с учётом сложности, условий и района приложения труда. Труд более квалифицированный, интенсивный, тяжёлый стимулируется более высокой оплатой, поскольку устанавливается зависимость заработной платы работника от его трудового вклада. Такая дифференциация заинтересовывает работника в постоянном улучшении результатов своего труда, в непрерывном повышении своего профессионально-технического уровня с тем, чтобы переходить от простой работы к более сложной, обеспечивает выполнение работ, протекающих во вредных, тяжёлых и неблагоприятных условиях, способствует притоку работников в отдалённые, малообжитые районы страны. Важ-

ную стимулирующую нагрузку выполняют доплаты к заработной плате, призванные обеспечить сочетание личного и коллективного интереса.

Измерительная функция состоит в том, что при помощи различных элементов заработной платы измеряются затраты труда разного качества и количества. Действенность измерительной функции во многом зависит от соблюдения основных требований закона распределения по труду – оплата равного труда должна быть одинаковой и оплата неравного труда должна быть дифференцированной в зависимости от его количества и качества. Реализация этих требований предполагает единство в тарификации работ и рабочих на основе применения единой методики, использование равнонапряжённых норм труда.

Распределительная функция предназначена для отражения меры живого труда при распределении фонда потребления между наёмными работниками и собственниками средств производства. Посредством заработной платы определяется индивидуальная доля в фонде потребления каждого участника производственного процесса в соответствии с его трудовым вкладом.

Сущность *ресурсно-разместительной функции* состоит в оптимизации размещения трудовых ресурсов по регионам, отраслям экономики, предприятиям. В условиях, когда государственное регулирование в сфере размещения трудовых ресурсов сводится к минимуму, а формирование эффективно функционирующего рынка труда возможно лишь при наличии свободы у каждого наёмного работника в выборе места приложения своего труда, стремление к повышению жизненного уровня обуславливает его перемещение с целью нахождения работы, в максимальной степени удовлетворяющей его потребности.

Назначение *функции формирования платёжеспособного спроса населения* – увязка платежеспособного спроса, под которым понимается форма проявления потребностей, обеспеченных денежными средствами покупателей, и производства потребительских товаров. Поскольку платёжеспособный спрос формируется под воздействием двух основных факторов - потребностей и доходов обществ, то с помощью заработной платы в условиях рынка устанавливаются необходимые пропорции между товарным предложением и спросом.

Указанные функции получают непосредственную реализацию через использование определённых *социально-экономических принципов*: – дифференциация заработной платы в зависимости от результатов труда, его количества и качества;

- равная оплата за равный труд;
- материальная заинтересованность в высоких конечных результатах труда и неограниченность заработной платы;
- опережающие темпы роста производительности труда по сравнению с ростом его оплаты;
- государственное регулирование заработной платы;
- учёт воздействия рынка труда;
- простота, доступность и наглядность систем заработной платы.

6.3. Модели организации заработной платы

Существует две модели организации заработной платы: *тарифная и бестарифная*. Их выбор зависит от особенностей организации технологических и трудовых процессов, требований, предъявляемых к качеству продукции или выполняемой работе, состояния нормирования труда и учёта его затрат.

Тарифная модель предполагает зависимость вознаграждения от сложности и интенсивности трудовых усилий (совмещение профессий, руководство бригадой), количества, качества затраченного труда, его условий (нормальные, тяжёлые и вредные, особо тяжёлые и особо вредные, в ночное время, выходные и праздничные дни), общественной значимости, степени сложности и интенсивности, природно-климатических факторов.

Тарифная модель (система) представляет собой совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется определение размера и дифференциация заработной платы работников разных категорий. Её элементами являются нормы труда (выработки, численности, обслуживания, качества) и нормы его оплаты (часовые, дневные, месячные, тарифные ставки, тарифно-квалификационные справочники, схемы должностных окладов или штатные расписания, расценки, шкалы поощрений, надбавки, доплаты, гарантийные компенсационные выплаты).

Тарифная ставка – фиксированный абсолютный размер оплаты работника за выполнение трудовых обязанностей определённой сложности (квалификации) за единицу времени – час, день, месяц (оклад). Разница в тарифных ставках должна быть не менее 10%.

Тарифные ставки определяются на основе тарификации (отнесения видов труда к тарифным разрядам в зависимости от сложности работ). Все работы подразделяются на несколько групп сложности, каждой из которых присваивается определённый квалификационный разряд. При этом наиболее простые относятся к первому разряду, а более сложные – к высшему. Требуемая квалификация при выполнении той или иной работы определяется разрядом (чем сложнее работа, тем

выше разряд). В соответствии с присвоенным *тарифным разрядом*, они определяют исходные размеры вознаграждения за выполненную работу и возрастают по мере увеличения разряда.

Тарификация работ и присвоение тарифных разрядов работникам производится с учётом ЕТКС работ и профессий рабочих и ЕКС должностей руководителей, специалистов и служащих, содержащих перечень профессий и основных видов работ с указанием требований, предъявляемых к исполнителям соответствующей квалификации.

Тарифная сетка – совокупность (шкала) тарифных разрядов работ (профессий, должностей), определённых в зависимости от сложности работ с помощью тарифных коэффициентов. Она имеет вид таблицы с почасовыми или дневными тарифными ставками, начиная с первого разряда, где каждому из них присвоен *тарифный коэффициент*.

Коэффициенты (начиная со второго) показывают, насколько тарифная ставка данного разряда выше предыдущего. Обычно они нарастают абсолютно и относительно. Соотношение тарифных ставок крайних разрядов получило название *диапазона* тарифной сетки. Размер первого разряда – базовый. Он определяется величиной МРОТ. Работник в соответствии с Трудовым кодексом РФ не может получать меньше МРОТ, а только больше.

В *бестарифной модели* оплаты труда отсутствуют тарифные ставки, в том числе и минимальные, однако имеется ориентация на государственный минимум. К ней относятся *коллективная оплата по конечному результату, комиссиянная оплата, оплата труда, основанная на плавающих коэффициентах*.

Коллективная оплата по конечному результату ставит заработок работника в полную зависимость от конечных

результатов работы коллектива и представляет собой его долю в заработанном всем коллективом фонде оплаты труда. При этой системе не устанавливается твердого оклада или тарифной ставки, а, как правило, эта доля определяется на основе присвоенного работнику постоянного коэффициента, который определяет его квалификационный уровень. Понятие квалификационного уровня в бестарифной системе оплаты труда шире, чем общепринятое понимание квалификационного разряда у рабочих или должностных категорий у специалистов, руководителей, служащих. Квалификационный уровень отражает не только умение выполнять тот или иной вид работы, наличие требуемых для этого знаний и стажа работы, но и фактический уровень результативности труда.

Комиссионная оплата по конечному результату в процентах от полученного дохода (прибыли) получает всё большее распространение в связи с появлением таких новых профессий, как брокеры, дилеры, торговые агенты, посредники и т. п. Она стимулирует рост производительности труда, сближает интересы работодателей и работников.

Там, где предметом деятельности являются сервисные услуги, в качестве разновидности комиссионной оплаты *применяются ставки трудового вознаграждения*, размер которых определяется в фиксированном проценте от платежей, поступивших от клиентов за выполненную работу.

Оплата труда, основывающаяся на **плавающих ставках**, предполагает, что по результатам данного месяца для специалистов устанавливаются новые должностные оклады, в зависимости от успехов деятельности их подчинённых или полученной прибыли.

6.4. Формы и системы оплаты труда

Форма заработной платы характеризует соотношения между затратами рабочего времени, производительностью труда работников и величиной их заработка. В зависимости от принятой меры труда на машиностроительных предприятиях применяются две основные формы оплаты труда – повременная и сдельная. Если в качестве основного измерителя результатов труда используется количество изготовленной продукции (оказанных услуг), то говорят *о сдельной форме* заработной платы. При использовании в качестве такого измерителя количества отработанного времени речь идет *о повременной форме* заработной платы.

Результаты труда, а соответственно и нормы труда, могут находить отражение в различных показателях: отработанном рабочем времени; количестве изготовленной продукции; качестве продукции (выполняемой работы); уровне использования производственных ресурсов; производительности труда. Названные показатели могут иметь стоимостные, натуральные или условные измерители и характеризовать индивидуальные, групповые результаты труда. Для того, чтобы оценить достигнутые работником результаты труда и соответственно количество и качество затраченного на них труда, работодатель должен обеспечить учёт и контроль выполненной работы путём оценки степени выполнения и перевыполнения установленных норм труда.

При *повременной форме* оплаты труда основной нормой труда является единая установленная законом продолжительность рабочего времени с перечнем трудовых обязанностей работника, которые он должен выполнить в течение этого времени, вытекающих из сложившегося на предприятии разделения труда между работниками и определяемого организа-

ционно-техническими условиями производства. За выполнение установленной нормы предусматривается мера оплаты - тарифная ставка. Если работник отработал меньше времени, чем предусмотрено нормой, то ему начисляется меньше его тарифной ставки. Если отработанное работником время с конкретным содержанием трудовых обязанностей превысит установленную норму (при согласии на это работодателя), то оплата его труда превысит тарифную ставку.

При *сдельной оплате* в качестве основной нормы труда выступает норма выработки (норма времени за единицу работы), которая рассчитывается исходя из установленной законом продолжительности рабочего времени. За выполнение такой нормы – основной трудовой обязанности работника – он получает оплату в размере тарифной ставки. При её невыполнении или перевыполнении начисленная работнику оплата будет соответственно ниже или выше тарифной ставки.

В сдельных и повременных системах оплаты труда наряду с основной нормой труда чаще всего используются одна или несколько дополнительных норм труда, за выполнение и перевыполнение которых начисляются так называемые *текущие премии* (или премии за основные результаты производственной деятельности). По своему экономическому содержанию они представляют собой нормы оплаты за нормы труда, установленные в дополнение к основной норме труда. Наличие и широкое распространение в практике организации заработной платы в РФ и ряде других стран, вступивших на путь постсоциалистического развития, текущего премирования связано с определённым типом организации заработной платы и основано на низкой тарифной оплате, которая не может полностью выполнять функцию меры оплаты. Премия за текущие результаты как бы продолжала тарифную оплату, до-

полняла её, как показатели и условия премирования дополняли основную норму труда.

С точки зрения экономической сущности между сдельной и повременной формами заработной платы принципиального различия нет: обе они базируются на определённой рынком труда цене рабочей силы (трудоуслуги) и установленной законодательной продолжительности рабочего времени. Однако в экономической литературе можно встретить утверждение о том, что повременная форма является первичной, а сдельная – производной от неё. Сторонники такой точки зрения исходят из того, что рабочее время представляет собой меру, внутренне присущую самому процессу труда как таковому, ибо труд всегда имеет временную характеристику. Определение заработка при повременной форме происходит, поэтому на её собственной основе, тогда как при сдельной оплате используется элемент повременной оплаты – ставка за определённое время работы. Поскольку всякий труд может быть измерен непосредственно рабочим временем, постольку в принципе труд любого работника может оплачиваться повременно. Применение сдельной оплаты возможно лишь тогда, когда труд работников непосредственно выражается в конкретных количественных результатах производственной деятельности, поддающихся прямому нормированию и учёту.

В теоретическом плане данная позиция достаточно спорна, а в практическом плане может привести к существенным недостаткам в организации заработной платы. Когда утверждается, что рабочее время представляет меру, внутренне присущую самому процессу труда, то вольно или невольно из процесса труда устраняется другая, не менее важная его характеристика – результативность. Разумеется, результат

труда не имеет универсальной меры измерения. Более того, в каждом процессе труда он различен, но он также имманентен процессу труда, как и его протяжённость во времени.

Нет ничего более неправильного, чем предполагать, что повременная оплата - это оплата за отработанное время без учёта результативности труда, а сдельная оплата – оплата за результат без учёта рабочего времени. В обеих формах оплаты нормы труда учитывают и результат, и требуемое для него рабочее время. Разница состоит в том, что при повременной оплате результат выступает в скрытой форме (в форме должностных инструкций и иных перечнях трудовых обязанностей, обеспечивающих достижение конечного результата), а рабочее время (неотделимое от этих трудовых обязанностей) – в открытой. При сдельной оплате результат труда выступает непосредственно, а рабочее время, требуемое для его достижения и неотделимое от него, – опосредованно.

На практике неправильное понимание сущности повременной и сдельной форм заработной платы приводило к тому, что при повременной оплате не достигались нужные работодателю результаты труда, а при сдельной оплате создавались препятствия к своевременному пересмотру норм при объективном изменении рабочего времени, необходимого для производства продукции. Порождалось также устойчивое мнение, что сдельная система наилучшим образом учитывает трудовой вклад каждого работника, создаёт заинтересованность в повышении квалификации и в росте выработки, но нет заинтересованности в росте качества продукции и экономии материальных ресурсов. Что касается повременной оплаты, то она стимулирует работников к определённой продолжительности рабочего времени, но не заинтересовывает в росте производительности труда и других показателей. На самом деле недо-

статки в установлении единства меры рабочего времени и меры результативности при установлении норм труда в рамках каждой формы оплаты выдавались за недостатки той или иной системы оплаты. Когда же эти недостатки устранялись, исчезали и различия между сдельной и повременной формами оплаты труда, связанные с их стимулирующим воздействием на работника.

Воздействие определённым образом на материальную заинтересованность работников посредством форм оплаты – один из основных принципов организации заработной платы в современной экономике. Данное положение справедливо и для директивно управляемой экономической системы, и для рыночной.

Как сдельная, так и повременная формы оплаты труда имеют множество разновидностей, называемых системами оплаты труда, которые устанавливают конкретные варианты взаимосвязи между уровнями выполнения и перевыполнения норм труда и уровнем оплаты труда работников. Таким образом, *под системой оплаты труда понимается определённая взаимосвязь между показателями, характеризующими меру (норму) труда и меру его оплаты в пределах и сверх норм труда, гарантирующая получение работником заработной платы в соответствии с фактически достигнутыми результатами труда (относительно нормы) и согласованной между работодателем и работником ценой его рабочей силы.*

Наиболее широко распространённые из них приведены в таблице 4.

Наиболее широко распространённые системы заработной платы

Формы организации труда	Формы оплаты труда	
	Сдельная	Повременная
	Системы оплаты труда	
Индивидуальная или коллективная	простая сдельная сдельно-премиальная косвенная сдельная аккордная сдельно-прогрессивная сдельно-регрессивная	простая повременная повременно-премиальная окладная
Коллективная	коллективная сдельно-премиальная	повременная с доплатами за выполнение нормированного задания нормативно-сдельно-премиальная

6.5. Стимулирование в виде надбавок, доплат и льгот

Особое место в системе стимулирования работников в организациях играет дополнительная заработная плата в форме разного рода доплат, надбавок, единовременного вознаграждения и иных льгот. Они носят в основном компенсационный характер и позволяют обеспечивать большую индивидуализацию вознаграждения.

По своему составу льготы распадаются на материальные и социальные (участие в торжественных мероприятиях, работа в клубах и т. п.). В российских условиях, при сравнительно низком уровне жизни, наибольшим спросом пользуются материальные льготы. С помощью системы льгот организации закрепляют кадры, получают конкурентные преимущества

на рынке труда, улучшают свой имидж. Кроме того, система корпоративных льгот имеет существенное стимулирующее значение – она опосредованно влияет на отношение работников к труду, То есть фактически является косвенным стимулом труда.

Формами льгот и компенсаций могут быть:

– бесплатные питание, лечебные и профилактические мероприятия в организации;

– *разовые выплаты* из прибыли организации: годовой бонус, за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой, за здоровый образ жизни;

– *оплата* медицинской и личной *страховки* работника за счёт средств организации и за символическое отчисление – членов его семьи;

– *особый режим работы и отдыха*: организация гибкого графика работы; сокращение длительности рабочего дня за счёт высокой производительности труда; стимулирование свободным временем, заключающееся в регулировании времени занятости путём предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т. д.;

– творческие командировки;

– *продажа товаров*, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру, *со скидкой*;

– оплата транспортных расходов (проезд) или обслуживание собственным транспортом (бензин);

– предоставление транспорта: с полным обслуживанием (с водителем); с частичным обслуживанием лицам, связанным с частыми разъездами;

– дополнительные пенсионные взносы и специальные пенсионные программы;

– личная безопасность при сокращении штатов;
– финансовое содействие (кредиты, скидки или помощь) при *строительстве или покупке жилья* и других дорогостоящих объектов;

– *оплата расходов на образование* на стороне, оплата расходов на организацию обучения, переподготовку, повышение квалификации,

– получение юридических консультаций и т. п.

Гарантии – это средства, способы и условия, с помощью которых обеспечивается предоставление работникам прав в области социально-трудовых отношений, а *компенсации* – это денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных законодательством обязанностей.

Формами компенсаций являются надбавки и доплаты. Частично они предусмотрены законодательством (за классность, звание, непрерывный стаж, работу в ночное время и т. п.), частично вводятся самой организацией (за профессиональное мастерство, интенсивность труда, многосменность, ненормированный рабочий день и т. п.).

Надбавки не связаны с какими-то дополнительными затратами труда в данный момент.

Доплаты связаны с повышенными затратами труда. Такие затраты возникают или при совмещении профессий и должностей (руководство бригадой), или при неблагоприятных условиях (разделённый день, многосменный режим, ночная работа). Если эти условия нельзя улучшить, то дополнительные затраты труда компенсируются с помощью *доплат*.

При планировании льгот учитываются национальное и местное законодательство, состояние рынка труда, налоговый режим, культурные традиции.

В настоящее время в связи с тяжелым финансовым положением большинства организаций система льгот ограничена, тем не менее в перспективе она будет развиваться. В сложившейся рыночной экономике система корпоративных льгот весьма развита. Они составляют значительную часть доходов работников организаций.

7. Основы организации труда персонала

7.1. Содержание и задачи научной организации труда

Под *научной организацией труда* (НОТ) понимают процесс совершенствования организации труда на основе достижений науки и передового производственного опыта, систематически внедряемых в производство, позволяющий наилучшим образом соединить технику и людей в едином производственном процессе, обеспечивающий наиболее эффективное использование средств производства и рабочей силы, систематический рост производительности труда и способствующий сохранению здоровья работника.

НОТ – это такая организация труда, при которой практическому внедрению конкретных мероприятий предшествует тщательный научный анализ трудовых процессов и условий их выполнения. При этом решение практических вопросов организации труда опирается не на субъективные оценки и решения, а на всю совокупность достижений науки и практики, обеспечивающих наиболее рациональную и эффективную организацию труда работников. И во всех сферах человеческой деятельности и во все времена лучше организованный труд при прочих равных условиях обеспечивал достижение более высоких результатов. Так, например, основным направлением повышения экономической эффективности в первую половину XX века во всех развитых странах явилась именно научная организация труда, производства и управления.

Западные экономисты утверждают, что именно это направление экономической науки и, в первую очередь, практики позволило на основе небывалого доселе роста производительности труда насытить рынок товарами и услугами, доступными для абсолютного большинства населения.

Исходя из определения организации труда, она призвана решать четыре группы задач:

- *технико-технологические*, которые выражают влияние, оказываемое организацией и нормированием труда на совершенствование структуры предприятия, специализацию производств, выбор оптимальных вариантов технологических процессов. Все решения, принимаемые по перечисленным направлениям (проектирование цехов, разработка технологических процессов, конструирование оборудования и оснастки и др.), требуют использования одного из критериев трудоёмкости трудовых процессов, устанавливаемой с помощью такого направления организации труда, как нормирование;

- *экономические*, выражающие направленность организации труда на создание такой системы взаимосвязи человека со средствами производства и друг с другом, которая обеспечивает рациональное использование труда, сокращение трудовых и материальных затрат, что способствует росту производительности труда и повышению эффективности производства. Такая взаимосвязь обеспечивается на основе выбора оптимальных вариантов разделения и кооперации труда, применения передовых приёмов и методов труда на рабочих местах, оптимальных систем обслуживания рабочих мест, установления обоснованных и напряжённых норм труда, создания комфортных условий труда;

- *психофизиологические*, предполагающие создание благоприятных условий труда на рабочих местах для нормального функционирования и воспроизводства рабочей силы, сохранения здоровья и работоспособности работников. Это становится возможным благодаря применению при организации трудового процесса физиологически обоснованных режимов труда и отдыха, оптимизации темпа работ при установлении рабочих меры труда, созданию на рабочих местах нормальных условий труда;

- *социальные*, призванные создавать условия для повышения степени содержательности и привлекательности труда, достижения заинтересованности в творческом отношении к труду, а также возможностей углубления подготовки и повышения квалификации работников. Они решаются с помощью выбора рациональных форм разделения и кооперации труда, обеспечивающих оптимальное сочетание физических и умственных усилий работающих при выполнении возложенных на них функций и работ.

Все перечисленные группы задач решаются в комплексе, причём в увязке не только между собой, но и с совершенствованием техники, технологии производства, организации производства и управления с целью достижения *важнейшей задачи* организации труда – *планомерное и целесообразное использование рабочей силы, заключающееся в неуклонном повышении производительности труда.*

Только комплексный подход может обеспечить максимальную эффективность организации труда, *содержание* которой, **как сферы практической деятельности**, определяется образующими её 10 элементами и направлениями (рис. 3).



Рис. 3. Основные элементы научной организации труда

Соответственно вышеперечисленным элементам выделяются и 10 направлений организации труда персонала. Эти направления универсальны и в равной степени относятся ко всему персоналу. Однако по отношению к каждой конкретной категории персонала эти общие направления проявляются в специфической форме, определяемой особенностями данного вида труда, функциональных обязанностей работников и т. д.

7.2. Направления совершенствования организации труда

Среди мероприятий по совершенствованию организации труда особое место занимает *рационализация приёмов и методов труда*, практикуемых исполнителями в процессе трудовой деятельности. Основная цель рационализации – проектирование и внедрение прогрессивного метода труда с целью распространения его между другими работниками, занятыми выполнением данного вида работы.

Среди основных направлений НОТ в эпоху рыночных отношений особое место принадлежит совершенствованию *нормирования труда*, так как без обоснованных норм невозможны рациональное разделение труда и кооперация, совершенствование трудовых процессов, оценка деятельности работников, их материальное и моральное стимулирование. Основные направления: повышение качества действующих норм, применение прогрессивных норм с учётом изменений в технике, технологии и организации производства.

Важнейшими направлениями совершенствования *разделения и кооперации труда* является совмещение профессий, расширение зон обслуживания, многостаночная работа, организация труда в комплексных бригадах с частичной и полной взаимозаменяемостью.

В системе НОТ весьма важное значение имеет *укрепление дисциплины труда и повышение творческой активности работников.*

Для укрепления здоровья работников, роста производительности труда большое значение имеет *улучшение условий труда и повышение его безопасности, то есть повышение качества трудовой жизни.*

Одно из ведущих мест в комплексе мероприятий по совершенствованию организации труда, обеспечивающих наиболее целесообразное использование рабочего времени, производственных навыков и творческих способностей работников, занимает ***рациональная организация рабочих мест.*** Основной задачей совершенствования организации и обслуживания рабочих мест является создание благоприятных условий для качественного и своевременного выполнения производственных заданий при эффективном использовании оборудования и фонда рабочего времени, минимальных физических усилий работников и его полной безопасности. **Важность** правильной организации рабочего места объясняется тем, что на нём *человек проводит треть своей сознательной жизни, а производительность труда прямо пропорционально зависит от организации рабочих мест.*

7.3. Качество трудовой жизни

Условия, в которых осуществляется трудовая деятельность человека, принято называть ***качеством трудовой жизни***, или условиями труда.

В широком смысле к ним относятся характеристики рабочего места и производственной среды:

- санитарно-гигиенические условия труда;
- метеорологические условия производственной среды;

- психофизиологические условия труда;
- эстетические условия труда;
- режимы труда и отдыха.

Благоприятные **санитарно-гигиенические условия труда** создаются там, где все элементы производственной среды систематически подвергаются исследованию и *приводятся в соответствие с нормативами*, регламентирующими предельно допустимые уровни (ПДУ) и предельно допустимые концентрации (ПДК) вредных факторов, то есть уровни концентрации, которые при ежедневной работе в течение 8 часов **не вызывают** у работающих профессиональных заболеваний, общих отклонений в здоровье.

Наряду с ПДУ и ПДК по отдельным факторам разработаны и *оптимальные нормы*, на которые следует ориентироваться при осуществлении мероприятий по совершенствованию качества трудовой жизни, поскольку дозы и уровни вредных факторов, даже значительно меньше ПДУ и ПДК, при *комбинированном* действии могут становиться опасными для здоровья человека.

В понятие **метеорологических условий производственной среды** или **микроклимата** входят:

- температура воздуха;
- влажность воздуха;
- подвижность воздуха;
- чистота воздушной среды;
- производственные излучения (ионизирующие, электромагнитные, лазерные, ультрафиолетовые);
- освещение;
- производственный шум;
- вибрации;
- атмосферное давление;

– тепловое излучение от нагретых поверхностей.

Значительное отклонение микроклимата рабочей зоны от оптимального может быть причиной ряда физиологических нарушений в организме работающих, привести к снижению работоспособности и даже к профессиональным заболеваниям.

При благоприятных сочетаниях параметров микроклимата человек испытывает состояние теплового комфорта, что является условием высокой эффективности труда и предупреждения заболеваний.

Психофизиологические условия труда определяют способность человеческого организма выдерживать в ходе трудового процесса соответствующую физическую, нервно-психическую и эмоциональную нагрузки, повышать и сохранять на определённом уровне интенсивность физиологических процессов в двигательном аппарате, нервной системе, органах кровообращения и дыхательных органах и тем самым обеспечивать нормальное течение трудовой деятельности в определённый отрезок времени.

Величина нервно-психической нагрузки зависит от объёма и характера информации, получаемой работающим от различных источников (источниками могут быть: документация, предметы труда, средства труда или люди, с которыми он связан в процессе труда), и определяется:

– уровнем напряжённости, интенсивностью внимания, зависящей от числа одновременно наблюдаемых объектов, длительности сосредоточенного наблюдения, продолжительности активных действий;

– степенью напряжения анализаторских функции, зависящих, в частности, от условий для слуха и зрения, плотности сигналов;

– уровнем эмоционального напряжения;

– степенью монотонности труда – зависит от числа и длительности элементов производственной операции, частоты их повторения, их однообразия, времени пассивного наблюдения за ходом производственного процесса;

– темпом работы, количеством движений рук, ног, корпуса в единицу времени.

Эстетические условия труда призваны вызывать положительные эмоции и способствовать повышению работоспособности человека.

Производственная эстетика предполагает соответствующее внешнее и внутреннее оформление зданий, внешней и внутренней территории, организацию интерьеров производственных помещений с прозрачными витражами, цветовое оформление производственных помещений.

Рациональный режим труда и отдыха – это чередование работы и перерывов на протяжении смены, недели, месяца, года, устанавливаемое на основе анализа работоспособности с целью обеспечения высокой производительности труда и сохранения здоровья работника при эффективном использовании производственного оборудования.

7.4. Планировка рабочих мест

Под *планировкой рабочего места* понимается целесообразное пространственное расположение в горизонтальной и вертикальной плоскостях мебели и всех технических элементов оснащения, необходимых для осуществления трудового процесса, и самого рабочего (или группы рабочих).

Выделяют следующие основные системы планировки помещений.

1. *Кабинетная*, при которой структурные подразделения размещаются на отдельных этажах здания, а отделы и службы

– в отдельных комнатах (от 4 до 30 чел.). *Достоинством* системы является создание творческой обстановки и комфортных условий для малых групп сотрудников, а *недостаток* – увеличение затрат на отопление и освещение и удлинение маршрутов документопотоков.

2. *Зальная*, при которой структурные подразделения и производства размещаются в больших залах (на этажах) здания с количеством сотрудников более 100. Их *достоинством* является снижение затрат на строительство и эксплуатацию зданий, уменьшение площадей в расчёте на 1 служащего, обеспечение рациональной технологии управления. Главный *недостаток* – невозможность создания интимной творческой обстановки, особенно для учёных и руководителей, и избыточный шум в зале.

3. *Ячеистая*, при которой в большом зале размещаются сотрудники подразделения, а помещения для руководителей отделов и служб формируются с помощью специальных передвижных перегородок из рифленого стекла высотой 1,5-2,0 м. Применение перегородок создаёт благоприятную обстановку для сотрудников отдела, у которых своя «ячейка». В то же время руководитель подразделения может свободно наблюдать за работой отделов и служб, а также за дисциплиной труда. Эта система широко применяется в крупных западных компаниях.

При распределении помещений рекомендуется соблюдать следующие правила.

В первую очередь размещать крупные структурные подразделения (администрация, канцелярия, бухгалтерия, отделы главного конструктора, технолога, маркетинга, кадров) и учитывать возможность их расширения.

Смежные отделы и службы размещать рядом друг с другом, чтобы минимизировать время на обмен информацией.

Отделы, связанные с приёмом посетителей (сбыт, кадры, бухгалтерия), должны размещаться рядом со входом, лифтом, лестничной клеткой.

Складские, множительные и транспортные подразделения должны быть изолированы от приёма посетителей и офисных помещений.

Туалеты и курительные комнаты должны быть на каждом этаже и легко доступны клиентам и сотрудникам.

Планировка рабочих мест осуществляется исходя из площади помещений, числа сотрудников, норматива площадей на 1 сотрудника и проектируемой мебели и оборудования. Рациональная планировка рабочего места обеспечивает удобную рабочую позу, возможность применения передовых приёмов и методов труда, минимальные траектории движений работника и движений предметов труда, соблюдение строгой последовательности, при которой один элемент работы плавно переходит в другой. При этом размещение средств оснащения и предметов труда должно удовлетворять основным требованиям, нарушение которых ведёт к непроизводительным затратам рабочего времени и энергии работника, преждевременному утомлению и снижению производительности труда, нерациональному использованию производственных площадей:

- обеспечение свободы всех трудовых действий работника и удобство рабочей позы в зависимости от содержания труда;
- досягаемость предметов труда, органов управления и инструмента, не вызывающая излишних движений, наклонов, хождения и перемещения предметов труда, оснастки и готовой продукции;

- обеспечение свободного доступа для профилактических ремонтов и осмотров, аварийного обслуживания и возможностей свободного ухода с рабочего места в аварийных, экстремальных ситуациях;

- рациональное размещение всех средств производства по общему правилу: то, чем рабочий пользуется чаще, должно быть ближе, чем всё то, что в трудовом процессе используется реже;

- правильное размещение рабочей поверхности по отношению к источнику освещения, который должен находиться слева;

- планировка рабочего места должна учитывать технологические маршруты, маршруты работы, возможность применения наиболее целесообразных в данных условиях транспортных средств.

Различают внешнюю и внутреннюю планировку рабочих мест.

Внешняя или общая планировка заключается в пространственном размещении рабочих мест на производственных площадях относительно других рабочих мест участка, цеха, грузопотоков, стен, колонн, а также в размещении оборудования, рабочей мебели, оснастки и предметов труда на самих рабочих местах. Основными требованиями к рациональной внешней планировке, касающимися и размещения рабочих мест и оборудования, являются:

- расположение рабочих мест по ходу производственного (технологического) процесса;

- перемещение предметов труда осуществляется по принципу прямооточности грузопотоков, исключаяющему возвратно-поступательное движение сырья, заготовок и полуфабрикатов;

- экономное использование рабочей площади в соответствии с санитарными нормами. В машиностроении на один станок вместе с проходами приходится: для мелких станков – до 10–12 м²; для средних – 15-25 м²; для крупных – 30-45 м². Расстояние между оборудованием в пределах рабочей зоны должно быть не менее 800 мм, а между боковыми и задними плоскостями – не менее 500 мм;

- соблюдение необходимой для конкретного производства ширины и размещения транспортных проходов и проездов, которые должны быть сквозными и без тупиков. Ширину главных проездов рекомендуется устанавливать не менее 3 м, а ширину проездов между оборудованием – равной ширине тележки с грузом плюс 800 мм с обеих сторон;

- обеспечение минимального расстояния перемещений рабочего в течение смены;

- недопущение пересечений маршрутов обходов рабочих-многостаночников с транспортными потоками.

Внутренняя планировка рабочего места представляет собой размещение технологической оснастки и инструмента в рабочей зоне, инструментальных шкафах и тумбочках, правильное расположение заготовок и деталей на рабочем месте с целью создания условий, обеспечивающих снижение затрат жизненной энергии на выполнение трудовых действий, уменьшение утомляемости и возможности одновременного выполнения трудовых движений обеими руками.

С этой целью проектируется *рабочая зона* – часть рабочего места или его участок в трёхмерном пространстве, в котором совершаются преимущественно основные трудовые действия, объём которого ограничивается возможными траекториями движения рук рабочего. Наилучшим решением может считаться такое, когда предметы труда и органы управле-

ния машиной расположены в оптимальной или нормальной зоне, то есть удалены от туловища на расстояние, примерно равное длине локтевого сустава. Максимальная зона представляет собой полусферу, радиус которой равен длине руки. Зоны досягаемости определяются исходя из антропометрических данных предполагаемых работников и рабочей позы работника на его рабочем месте. Под *рабочей позой* понимается положение тела работника во время выполнения трудовых действий. От рабочей позы в значительной мере зависит расход энергии рабочего. Так, расход энергии при работе «стоя» примерно в полтора раза больше, чем при выполнении такой же работы в положении «сидя», а в неудобной наклонной позе «стоя» увеличивается в несколько раз. Поэтому физиологией труда выработаны рекомендации по выбору рабочей позы для разного рода работ:

- при физических нагрузках до 5 кг предпочтительнее поза «сидя»;
- при физических нагрузках свыше 5 и до 10 кг рекомендуется переменная рабочая поза «сидя-стоя»;
- при физических нагрузках свыше 10 кг должна предусматриваться рабочая поза «стоя».

Особенно неудобны рабочие позы «на корточках», «на цыпочках», «лежа» и «лёжа на боку в стесненном пространстве». Такие рабочие позы могут иметь место в практике как редкое исключение и на непродолжительное время (при ликвидации аварий или оказании помощи при несчастных случаях).

Конкретные размеры рабочей зоны определяются, с одной стороны, *рабочей позой* (работая «сидя» или «стоя»), а с другой стороны – характером обрабатываемого материала или выполняемой работы.

Так, при *работе «сидя»* (за столом, верстаком, конвейером) рекомендуется исходить из предела досягаемости рук влево и вправо – 760 мм (наиболее удобное для работы – 500 мм). Максимальное отдаление от груди рабочего в горизонтальной плоскости – 508 мм (наиболее удобное – 228 мм), в вертикальной плоскости – 1200 мм. При *работе «стоя»* (за станком) наиболее удобная зона расположена в пределах 1000-1600 мм от уровня пола. Нижняя (менее удобная) зона находится на высоте 600-1000 мм. Расположение органов управления оборудованием на высоте от 0 до 500 мм, а также выше 1800 мм нежелательно, так как появляется необходимость или нагибаться, или тянуться вверх. При проектировании внутренней планировки рабочего места необходимо обеспечивать удобную *зону обзора*, в пределах которой рабочий должен отчётливо видеть все предметы, находящиеся на его рабочем месте. Для восприятия средств отображения информации в горизонтальной плоскости рекомендуется нормальный наклон головы в пределах 30-40°. В вертикальной плоскости оптимальный угол обзора составляет по 15° вверх и вниз по отношению к горизонтальной.

При проектировании внутренней планировки рабочего места пользуются рядом выработанных практических правил:

- планировка рабочих мест должна обеспечить кратчайший путь прохождения детали по горизонтали и вертикали при её обработке;
- в каждый момент на рабочем месте должно находиться всё необходимое для непрерывной работы, вместе с тем на нем не должно быть ничего лишнего;
- каждый предмет на рабочем месте должен иметь свое постоянное место, чтобы рабочий всегда мог взять его без затрат лишних сил и времени на поиски (не теряя ни секунды);

- расположение предметов в рабочей зоне должно осуществляться по принципу: всё, что берётся правой рукой, располагается справа от работника, а всё что берётся левой – слева;
- предметы, наиболее частого пользования должны лежать ближе к рабочему и желательно под правой рукой и на уровне рабочей зоны, а реже употребляемые предметы могут располагаться у границ рабочей зоны и даже за её пределами;
- перемещение предметов на рабочем месте и в рабочей зоне должно быть организовано с учётом следующих рекомендаций: спуск и передвижение по горизонтали и в одном направлении предпочтительнее передвижения на подъём с поворотами; движение «к себе» лучше, чем движение «от себя»; нежелательно сочетать мускульные усилия с наклонами и поворотами туловища, с неудобной позой;
- органы управления оборудованием должны располагаться в поле зрения рабочего и в зоне досягаемости обеих рук.

Практикум

Пример 1.

Рассчитать явочную численность $Ч_я$ по участкам цеха, если нормативные затраты времени T_p^H на участке №1 – 6200 нормо-ч, показатель выполнения норм $\Pi_{в.н} = 116\%$; нормативные затраты времени T_p^H на участке №2 – 3950 нормо-ч, показатель выполнения норм $\Pi_{в.н} = 109\%$; нормативные затраты времени T_p^H на участке №3 – 14750 нормо-ч, показатель выполнения норм $\Pi_{в.н} = 111\%$; фонд рабочего времени ФРВ = 176 ч.

Решение. Расчет явочной численности производится по формуле

$$Ч_я = \frac{T_p^H \cdot 100}{\text{ФРВ} \cdot \Pi_{в.н}}$$

В данном примере:

$$Ч_{я1} = \frac{6200}{176 \cdot 1,16} = 30 \text{ человек};$$

$$Ч_{я2} = \frac{3950}{176 \cdot 1,09} = 21 \text{ человек};$$

$$Ч_{я3} = \frac{14750}{176 \cdot 1,11} = 75,5 \approx 76 \text{ человек},$$

всего 127 человек.

Пример 2.

Трудоемкость взаимосвязанных последовательных операций на пяти рабочих местах равна 0,5; 1,5; 0,25; 0,75; 1 мин. Определить явочную численность $\mathbf{Ч}_я$ по рабочим местам и в целом по производственной цепочке, если в час запускается 480 деталей.

Решение. Определим время и явочную численность $\mathbf{Ч}_{я\ min}$ рабочих для выполнения минимальной операции:

$$t_{\min}^H = 480 \cdot 0,25 = 120 \text{ мин; } \mathbf{Ч}_{я\ \min} = 120/60 = 2 \text{ человека.}$$

Явочная численность рабочих на каждой из остальных операций определяется по формуле

$$\mathbf{Ч}_{я\ j} = \frac{t_j^H}{t_{\min}^H} \cdot \mathbf{Ч}_{я\ \min},$$

где t_j^H — нормативное время j -й операции, мин;

t_{\min}^H — нормативное время минимальной операции, мин.

В примере:

На первой операции:

$$\mathbf{Ч}_{я1} = \frac{t_1^H}{t_{\min}^H} \cdot \mathbf{Ч}_{я\ \min} = \frac{0,5}{0,25} \cdot 2 = 4 \text{ человека;}$$

На второй операции:

$$\mathbf{Ч}_{я2} = \frac{t_2^H}{t_{\min}^H} \cdot \mathbf{Ч}_{я\ \min} = \frac{1,5}{0,25} \cdot 2 = 12 \text{ человек;}$$

На третьей (минимальной):

$$\mathcal{C}_{я3} = \frac{t_3^H}{t_{\min}^H} \cdot \mathcal{C}_{я \min} = \frac{120}{60} = 2 \text{ человека};$$

На четвёртой операции:

$$\mathcal{C}_{я4} = \frac{t_4^H}{t_{\min}^H} \cdot \mathcal{C}_{я \min} = \frac{0,75}{0,25} \cdot 2 = 6 \text{ человек};$$

На пятой операции:

$$\mathcal{C}_{я5} = \frac{t_5^H}{t_{\min}^H} \cdot \mathcal{C}_{я \min} = \frac{1,0}{0,25} \cdot 2 = 8 \text{ человек.}$$

Всего 32 человека.

Пример 3.

Определить явочную численность $\mathcal{C}_{я.всп}$ вспомогательного персонала по обслуживанию рабочих мест основных рабочих, если последние затрачивают на вспомогательные операции 12 % 8-часовой смены. Явочная численность основных рабочих в цехе – 625 человек, время на выполнение вспомогательных операций $t_{оп}^{всп}$ вспомогательного рабочего равно 439 мин.

Решение. Определим продолжительность выполнения вспомогательных работ основным рабочим:

$$t_{оп}^{всп} = 480 \cdot 0,12 = 57,6 \text{ мин.}$$

Тогда суммарная продолжительность вспомогательных работ для основных рабочих будет равна:

$$\sum t_{всп} = \mathcal{C}_{осч} \cdot t_{оп}^{всп} = 57,6 \cdot 625 = 36000 \text{ мин.}$$

Рассчитаем явочную численность вспомогательных рабочих:

$$Ч_{\text{я.всп}} = \frac{\sum t_{\text{всп}}}{t_{\text{оп}}^{\text{всп}}} = \frac{36000}{439} = 82 \text{ чел.}$$

Задачи для самостоятельного решения

Задача

Определите номинальный (**Fn**) и эффективный (**Fэ, Fд**) фонды времени работы рабочего в днях, если календарный (**Fк**) фонд времени работы в плановом году составит 366 дней, количество выходных дней – 52, суббот – 51, праздничных дней, не совпадающих с выходными – 6. В расчёте на одного среднесписочного рабочего в условиях пятидневной недели средняя продолжительность очередных и дополнительных отпусков составляет 18 дней, средняя продолжительность отпусков по учёбе – 2 дня; невыходы в связи с выполнением государственных обязанностей – 0,2 дня; невыходы по болезни – 5,6 дней; невыходы из-за нарушения трудовой дисциплины – 8,2 дня; невыходы в связи с беременностью и родами – 3,3 дня.

Задача

На предприятии на начало года было 260 рабочих. В течение года принято на работу 48 человек, а выбыло: в связи с уходом на пенсию и на учёбу – 8 человек; на службу в армию и ООП – 6 человек; уволились по собственному желанию – 22 человека; уволено за нарушение трудовой дисциплины – 3 человека. Определите коэффициенты стабильности и текучести рабочей силы.

Задача

Определите явочную численность рабочих в цехе и их расстановку по участкам при условиях, представленных в таблице.

Показатели	Единица измерения	Участки			
		Заготовительные	Механо обработки	Сварочные	Сборочные
Трудоёмкость	нормо-ч.	16400	52850	12330	19845
Фонд рабочего времени на одного рабочего в месяц	чел.-ч.	176	176	176	176
Плановое выполнение норм	%	116	109	121	119

Задача

В цехе, работающем непрерывно в четыре смены по 6 часов, имеется 5 агрегатов, обслуживаемых бригадами по 5 человек.

Явочный фонд времени работы одного рабочего – 280 дней в году.

Определите необходимую явочную и списочную численность рабочих.

Задача

За смену поточная линия выпускает 200 наручных часов. Общее время сборки одних часов составляет 80 мин. Определите численность рабочих в смену и их расстановку по рабочим местам, если трудоёмкость операций соотносится как 1:1:3:2:0,5:0,25:0,5.

Задача

Нормативная технологическая трудоёмкость производственной программы на год 2860 тыс. н-ч., в том числе по цеху №1 – 900 тыс. н-ч., по цеху №2 – 1460 тыс. н-ч., по цеху №3 – 500 тыс. н-ч. Среднее выполнение норм выработки по цехам соответственно 116, 111 и 107%. Рассчитайте необ-

ходимую списочную численность **R_{сп}** рабочих и расстановку их по цехам с учётом планируемого показателя выполнения норм при фонде рабочего времени 254 дня и продолжительности смены 8 ч.

Задача

Процесс изготовления детали разделён на пять взаимосвязанных операций различной трудоёмкости: 10, 22, 4, 31 и 15 мин. Определите явочную численность рабочих по каждой операции и в целом на производственную цепочку, если плановый запуск деталей 240 шт. в смену.

Задача

Определите явочную численность транспортных рабочих, грузчиков, заправщиков инструмента и уборщиков, если в цехе за 8-часовую смену обрабатывается 100 т. заготовок (трудоёмкость транспортировки 1 т. составляет 0,68 чел.-ч.), погружается 80 т. готовой продукции (трудоёмкость 1 т. — 1,1 чел.-ч.), затачивается 560 шт. режущего инструмента (трудоёмкость одной заточки — 0,05 чел.-ч.) и убирается площадь 3850 м² (норма уборки — 275 м² на одного рабочего в смену).

Задача

На участке планируется выпуск изделий в количестве 100000 штук. Часовая норма выработки — 2 шт. Годовой эффективный фонд рабочего времени рабочего — 1860 часов, коэффициент выполнения норм времени **K_{вн}** = 1,1. Технически неизбежный брак — 1%.

Определите плановую численность производственных рабочих списочную и явочную.

Задача

Номинальный фонд рабочего времени рабочего равен 274 дням, эффективный – 245 дням. Среднесписочная численность рабочих за месяц – 200 человек. Определите явочную численность рабочих за месяц.

Задача

Общая ремонтная сложность оборудования в цехе составляет 15000 категорий ремонтной сложности (КРС). Норма обслуживания планируется на уровне 800 КРС на одного слесаря-ремонтника в смену. Плановый и эффективный фонды времени работы рабочего равны соответственно 240 и 270 дням. Коэффициент сменности работы оборудования $K_{см} = 1,45$. Определите списочную численность слесарей-ремонтников при двухсменной работе.

Задача

Рассчитать коэффициент использования трудовых ресурсов региона ($K_{и.тр}$) и нагрузку на одного занятого работника ($H_{зан. раб.}$), если общая численность населения региона ($Ч_{нас}$) равна 2, 8 млн. человек, численность трудоспособного населения в рабочем возрасте ($Ч_{нас. в раб.}$) – 1,106 млн. человек, а численность населения, занятого в народном хозяйстве ($Ч_{нх}$) – 990 тысяч человек.

Задача

Рассчитать коэффициент использования трудовых ресурсов области ($K_{и.тр}$) и нагрузку на одного занятого работника ($H_{зан. раб.}$), если общая численность населения региона ($Ч_{нас}$) равна 2, 8 млн. человек, численность трудоспособного населения в рабочем возрасте ($Ч_{нас. в раб.}$) – 1,4 млн. человек, а численность населения, занятого в народном хозяйстве ($Ч_{нх}$) – 800 тысяч человек.

Задача

В регионе проживает 1 млн. человек в возрасте до 16 лет; 2,8 млн. человек - в возрасте от 16 до 60 лет; 1,2 млн. человек – свыше 60 лет (процент мужчин и женщин – 50:50). Из находящихся в рабочем возрасте 20 тысяч человек – инвалиды и больные, 140 тысяч человек – льготные пенсионеры, 120 тысяч человек – безработные, 25 тысяч человек – студенты очного обучения, 60 тысяч человек служат в армии и органах охраны общественного порядка, 2 тысячи человек – рантье.

250 тысяч пенсионеров принимают участие в общественном труде.

200 тысяч человек в рабочем возрасте заняты в личном хозяйстве.

Определить:

- Потенциальные трудовые ресурсы.
- Трудоспособное население в рабочем возрасте.
- Численность фактически действующей рабочей силы в рабочем возрасте в общественном производстве.
- Численность гражданской рабочей силы в рабочем возрасте.
- Численность экономически активного населения.
- Численность населения, занятого в народном хозяйстве.

Задача

Рассчитать показатели использования трудовых ресурсов региона (*потенциальные трудовые ресурсы, трудоспособное население в рабочем возрасте, численность фактически действующей рабочей силы в рабочем возрасте в общественном производстве, численность гражданской рабочей силы в рабочем возрасте, численность экономически актив-*

ного населения, численность населения, занятого в народном хозяйстве) при следующих условиях: общая численность населения – 3,2 млн. человек; средний возраст равен 72 годам (возрастной ценз равномерный – женщины и мужчины 50:50); инвалиды – 20 тысяч человек; больные – 2 тысячи человек; льготные пенсионеры – 4 тысячи человек; безработные – 68 тысяч человек; студенты очной формы обучения – 32 тысячи человек; в личном труде занято 40 тысяч человек; в армии и ООП служат 60 тысяч человек; работающие пенсионеры – 20% мужчин и 10% женщин; временно не работающие – 2 тысячи человек; рантье – 800 человек; живут за счёт перераспределения доходов – 3 тысячи человек.

Литература

1. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер. с англ. Под ред. С. К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2008. – 832 с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
2. *Белаш О. Ю., Баскакова Д. Ю.* Выпускники технических вузов на рынке труда: требования работодателей / О. Ю. Белаш, Д. Ю. Баскакова // *Инновации.* – 2021. – № 6. – С. 90-95.
3. *Веснин В. Р.* Управление персоналом. Теория и практика: учебник. / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2010. – 688 с.
4. Влияние глобальных экономических, информационно-технических процессов на рынок труда / А. В. Родионов, Р. Г. Харьковский, О. Ю. Родионова, М. М. Шутов // *Экономика. Менеджмент. Инновации.* – 2018. – № 4. – С.63-66.
5. *Генкин Б. М.* Экономика и социология труда: учеб. для вузов / Б. М. Генкин. – 7-е изд., доп. – М.: Норма, 2007. – 448 с.
6. *Гордова Т. В., Дронов В. Н., Куприянова М. В.* Региональные проблемы рынка труда в условиях цифровизации / Т. В. Гордова, В. Н. Дронов, М. В. Куприянова // *Личность. Культура. Общество.* – 2021. – Т. 22, вып.3-4. – С.139-144.
7. *Егоршин А. П., Зайцев А. К.* Организация труда персонала: Учебник. / А. П. Егоршин. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 320 с.
8. *Кибанов А. Я., Дуракова И. Б.* Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. – М.: КНОРУС, 2010. – 368 с.
9. *Красноженова Г. Ф., Симонин П. В.* Управление трудовыми ресурсами: Учебное пособие. / Г. Ф. Красноженова, П. В. Симонин. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 159с.

10. *Кричевский Н.* Пузырь лопнул – экономика осталась / Н. Кричевский // Новая газета. – №136(1550). – 2009. – С.21.

11. *Ляшок В. Ю.* Российский рынок труда: время адаптации / В. Ю. Ляшок // Экономическое развитие России. – 2021. – Т.28, N 1. – С.61-63.

12. *Маркс К.* Сочинения / К. Маркс, Ф. Энгельс. – 2-е изд. т. 26. ч.1, – М.: Политиздат, 1963. – 463 с.

13. *Макконнелл К. Р., Брю С. А.* Экономикс: Принципы, проблемы и политика. / К. Р. Макконнелл, С. А. Брю. В 2 т.: Пер. с англ. 11-го изд. – М.: Республика, 1992.

14. *Назарова У. А., Деревяшкина Н. С.* Аномалии регионального рынка труда / У. А. Назарова, Н. С. Деревяшкина // Уровень жизни населения регионов России. – 2019. – № 3 (201). – С. 89-97.

15. *Нехода Е. В., Соловьева Н. Н.* Миграционные волны на российском рынке труда / Е. В. Нехода, Н. Н. Соловьева // Социологические исследования. – 2019. – № 4 (384). – С. 31-36.

16. *Овчинникова А. Ю.* Текущее состояние рынка труда в России / А. Ю. Овчинникова // Научные исследования. – 2019. – № 9 (10). – С. 44-46.

17. *Одегов Ю. Г., Руденко Г. Г., Лунёва Н. К.* Рынок труда (практическая макроэкономика труда): Учебник. / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, Н. К. Лунёва. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2007. – 900 с.

18. Организация, нормирование и стимулирование труда на предприятиях машиностроения: Учебник / Н. Ф. Ревенко, А. Г. Схиртладзе, В. Л. Аристова; Под общ. ред. Н. Ф. Ревенко. – М.: Высшая школа, 2005. – 383с.

19. Организация труда персонала: Учебное пособие / Е. В. Дерябина, Н. Н. Олимских, Н. Ф. Ревенко. – Ижевск: Изд-во УдГУ, 2020. – 198 с.

20. *Панов А. М.* Российский рынок труда и его институты в переходный период / А. М. Панов // Глобальные вызовы и региональное развитие в зеркале социологических измерений материалы II ежегодной науч.-практ. интернет-конференции. Вологда: Вологодский научный центр Российской академии наук. – 2017. – С. 25-31.

21. Рынок труда: Учебник / Под ред. проф. В. С. Буланова и проф. Н. А. Волгина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Экзамен», 2003. – 480 с.

22. Рынок труда и занятость населения: теория и менеджмент вопроса / А. В. Родионов, О. Н. Головинов, К. А. Болдырев, В. Ю. Припотень // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2018. – N 1. – С.78-80.

23. *Салтыков В. И.* Рынок труда РФ на современном этапе развития / В. И. Салтыков // Инновации и инвестиции. – 2017. – № 4. – С. 61-64.

24. *Скворцов Е. А., Бекешева А. Ю.* Актуальные проблемы и тенденции развития российского рынка труда / Е. А. Скворцов, А. Ю. Бекешева // Сб. матер. междунар. науч.-практ. конф. «Актуальные проблемы сохранения и развития биологических ресурсов». – Екатеринбург: Изд-во «Режевская типография», 2019. – С. 417-422.

25. *Смит А.* Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит // Антология экономической классики. Т.1. – М.: Эконом, 1993. – С.133-460.

26. *Спивак В. А.* Управление персоналом: учеб. Пособие / В. А. Спивак. – М.: Эксмо, 2009. – 336 с.

27. Управление персоналом / Самыгин С. И. и др. Изд. 2-е. – Ростов н / Д: Феникс, 2006. – 380 с.

28. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 638 с.

29. Управление человеческими ресурсами: Учебник / М. И. Соколова, А. Г. Дементьева. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007. – 240 с.

30. *Фахрисламова Е. И.* Статистика труда и персонала: практикум для студентов вузов всех форм обучения / Е. И. Фахрисламова. – Кемерово: Кемеровский институт (филиал) РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2017. – 123 с.

31. *Форд Г.* Моя жизнь. Мои достижения. Пер. с англ. / Г. Форд. – М.: Терра, 1992. – 190 с.

32. *Шацкая И. В.* Развитие государственной системы управления трудовыми ресурсами на современном этапе / И. В. Шацкая // Экономика труда. – 2019. – Т. 4. № 3. – С. 173-182.

33. Экономика и организация труда: Учебное пособие / П. П. Лутовинов, В. И. Колесников, Л. П. Шушарин, Л. Э. Пробст, Н. С. Демин; УрСЭИ АТиСО. – Челябинск: ООО ИПП «Фотохудожник», 2006. – 252 с.

Учебное издание

Загуляев Денис Георгиевич
Ревенко Николай Фёдорович
Сергеев Николай Никифорович

**ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ И ИХ АДАПТАЦИЯ
НА РЫНКЕ ТРУДА**

Учебно-методическое пособие

Авторская редакция

Подписано в печать 15.06.2023. Формат 60x84 ¹/₁₆.
Усл. печ. л. 8,37. Уч.-изд. л. 6,25.
Тираж 30 экз. Заказ № 1036.

Издательский центр «Удмуртский университет»
426034, Ижевск, ул. Ломоносова, 4Б, каб. 021
Тел. : + 7 (3412) 916-364, E-mail: editorial@udsu.ru

Типография Издательского центра «Удмуртский университет»
426034, Ижевск, ул. Университетская, 1, корп. 2.
Тел. 68-57-18