

ЖАС ҒАЛЫМ МІНБЕСІ

ТРИБУНА МОЛОДОГО УЧЕНОГО

УДК 338.222:331.101.262

Система и направления работ по управлению трудовыми ресурсами предприятия

Ескендир Н.Н.

Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова

Қазіргі кезде кәсіпорынды басқарудың негізгі мәселесі еңбек өнімділігін арттыру болып табылатындығы көрсетілген. Еңбеккерлердің еңбек өнімділігіне ықпал ететін факторлар әр алуан болатындығына көңіл бөлінген. Еңбек тиімділігіне, еңбек өнімділігінің артуына еңбекті басқару сапасын жетілдіру едәуір ықпал ететіндігі айтылған. Кәсіпорынның еңбек ресурстарын басқару жүйесіне анықтама берілген. Еңбек ресурстарын басқару белгілі бір басқару амалдарынан тұратын көп кезеңді үдеріс екендігі дәлелденген. Кәсіпорынның еңбек ресурстарын қалыптастыруға едәуір көңіл бөлінген. Кәсіпорынның еңбек ресурстарының дамуының ұзақ мерзімді жоспарын жасау қажеттілігі негізделген.

It is shown that the central problem of operation of business in modern conditions is labor productivity increase. It is underlined that the factors influencing labor productivity of workers, are rather diverse. It is noticed that considerable influence on efficiency of work, labor productivity growth renders perfection of quality of management by work. It is given *definition* to a control system of an enterprise manpower. It is proved that management of a manpower represents *многоэтапный* the process including the defined administrative actions. The considerable attention is given to activity on formation of a manpower of the enterprise. The expediency of drawing up of the long-term plan for development of a manpower with reference to the enterprise is proved. The methods applied to development of potential of a manpower reveal.

Рост производительности труда — важная задача повышения конкурентоспособности национальной экономики

Производительность и повышение эффективности производства является центральной проблемой управления предприятием. Воздействие, которое может оказать управление на производительность, наиболее четко проявляется в двух областях: управление человеческими (трудовыми) ресурсами и управление непосредственной производственной деятельностью предприятия.

В своем Послании народу Казахстана «Новое десятилетие — новый экономический подъем — новые возможности Казахстана» Президент страны отметил: «Важнейшей задачей является комплексный рост производительности труда.

В Казахстане, если смотреть по экономике в целом, то один работник в год производит продукции на 17 тысяч долларов. В развитых странах этот показатель превышает 90 тысяч долларов. Вывод очень простой: нам надо исправлять ситуацию — повышать производительность и внедрять инновации» [1; 4].

Показателем производительности труда принято считать частное от деления количества произведенного за определенное время продукта, исчисленного в натуральном или денежном выражении, на затраченное количество труда или времени. Так что при определении производительности труда используется та же формула эффективности, в которой результат (P) принимается равным объему производства, а затраты (Z) — количеству работников, участвующих в этом производстве, либо времени, затраченному на производство данного объема продукции.

Хотя подобный подход к определению производительности труда весьма универсален, существуют различия в расчетах и показателях производительности труда на макроэкономическом и микроэкономическом уровнях [2; 135].

Когда исчисляется производительность труда в масштабах хозяйства страны, экономики страны в целом, то в качестве результата труда обычно принимается годовой валовой национальный продукт (ВНП) или валовой внутренний продукт страны (ВВП), а знаменатель принимается равным числу (Ч) занятых в народном хозяйстве, т.е. среднегодовой численности работников. В итоге производительность труда (ПТ) выражается формулой

$$ПТ = \frac{ВНП}{Ч}.$$

Производительность труда на уровне предприятия, фирмы измеряют путем деления валового дохода (выручки) от продажи годового или месячного объема произведенной продукции на численность работников. Иногда используется показатель производительности труда в виде выработки. В этом случае количество произведенной продукции или выполненных работ в натуральном выражении (в штуках, единицах объема, веса и т.д.) делится на число работников. Скажем, если обувная фирма, на которой работают 50 человек, выпускает в месяц 800 пар сапог, то месячная выработка составляет 16 пар сапог в расчете на 1 работника. Довольно часто показатели выработки относят к таким единицам времени, как день или час, и определяют ее как количество продукции, производимое работником за один день; за смену (дневная выработка) или за час (часовая выработка).

Важно, естественно, не только фиксировать величину производительности труда на предприятии, в регионе, в стране, но и знать, от чего она зависит.

Факторы, влияющие на производительность труда работников, многообразны. В экономической науке и даже в практике нет установившейся точки зрения в отношении того, какие именно факторы и в какой степени оказывают основное воздействие на производительность. Вместе с тем факторы в той или иной мере известны.

Производительность труда зависит от профессионально-квалификационного уровня работников: знаний, умений, навыков, опыта, зависящих от образования, стажа работы, — вот далеко не полный перечень факторов.

Сильное воздействие на эффективность труда, использование рабочего времени оказывает организация труда, а в более широком смысле — качество управления трудом.

Направления работ по управлению трудовыми ресурсами предприятия

Система управления трудовыми ресурсами предприятия представляет собой взаимосвязанную совокупность целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, форм, методов и соответствующих механизмов управления, направленных на обеспечение постоянного роста эффективности производства, производительности труда и качества работы. Система включает различные, выполняющие конкретные функции подсистемы, в том числе:

- 1) подбора и расстановки кадров;
- 2) профессионального отбора, повышения квалификации и роста профессионального мастерства;
- 3) качества труда и методов его оценки;
- 4) мотивации трудовой деятельности.

Подсистемы объединены единой целью управления, отражающей стремление к повышению производительности труда на основе максимально возможной реализации потенциальных способностей и потенциала работников. Действия всех подсистем направлены на то, чтобы эти способности и возможности полностью раскрылись в условиях конкретного предприятия. Общая схема управления трудовыми ресурсами предприятия приведена на рисунке 1.

Под управлением трудовыми ресурсами понимают всю совокупность организационных мероприятий, направленных на оптимальное формирование персонала (трудового коллектива) и полное использование его возможностей и способностей в производственном процессе. Это управление представляет многоэтапный процесс, включающий следующие управленческие действия:

- а) планирование необходимых трудовых ресурсов для достижения целей предприятия;
- б) набор персонала и создание резерва персональных кандидатов;
- в) отбор лучших кандидатов на замещение рабочих мест из созданного в процессе набора резерва;

- г) определение заработной платы и льгот, отражающих положение на рынке труда и возможности предприятия, а также его заинтересованность в приеме на работу конкретных кандидатов на замещение вакантных рабочих мест;
- д) профессиональная ориентация и адаптация вновь нанятого персонала;
- е) обучение персонала трудовым навыкам и повышение его квалификации для эффективного выполнения работы;
- ж) оценка трудовой деятельности персонала;
- з) перемещение кадров, в том числе повышение и понижение в должности, перевод на другую работу и увольнение;
- и) подготовка руководящих кадров для управления предприятием на всех уровнях организационной и производственной иерархии.



Рис. 1. Общая схема управления трудовыми ресурсами

Приведенный перечень этапов может быть сведен в два направления работ по управлению трудовыми ресурсами, которые необходимо дополнить этапом, связанным со стимулированием эффективной работы и повышением качества трудовой жизни персонала. В целом управление трудовыми ресурсами включает следующие направления работ: формирование и развитие трудовых ресурсов, а также стимулирование и повышение качества трудовой жизни персонала.

Деятельность по формированию трудовых ресурсов предприятия

Деятельность по формированию трудовых ресурсов предприятия включает: планирование ресурсов, набор персонала, отбор кандидатов на замещение вакантных рабочих мест, определение заработной платы и льгот.

Планирование ресурсов, необходимых для реализаций целей предприятия, осуществляется путем применения определенных процедур реализации этого процесса для укомплектования утвержденных штатов персонала. Планированию трудовых ресурсов предшествует определение и организационное проектирование конкретного бизнеса, в том числе разработка организационных планов, включая определение общей производственной структуры предприятия, его отделений и других подразделений, а также организационной структуры аппарата управления предприятием.

Поскольку люди — источник творчества, инициативы, энергии для достижения целей, стоящих перед фирмой, считается целесообразным составлять долгосрочный план развития трудовых ресурсов применительно к предприятию. Именно он определяет политику найма на работу, отбор и подготовку кадров для привлечения и удержания людей на данном предприятии. Жизнь свидетельствует, что важные разработки задерживаются, потому что не продумываются будущие потребности в трудовых ресурсах (рис. 2).

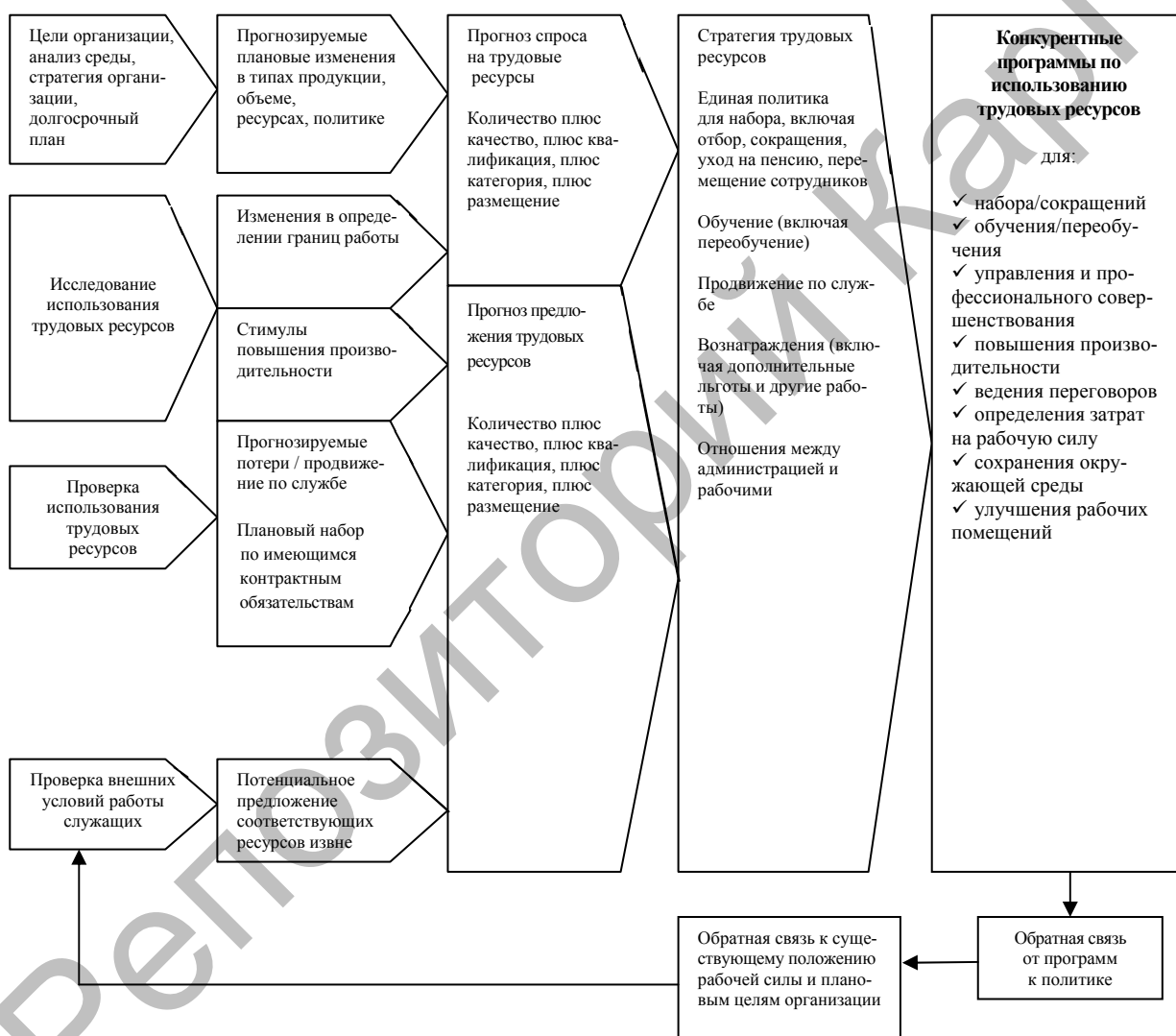


Рис. 2. Метод планирования трудовых ресурсов

Данный план разрабатывается на основе оценки рыночных возможностей, конкурентной обстановки, политики Правительства страны, внутренних возможностей предприятия и т.д. [3; 509].

Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого предприятие отбирает наиболее подходящих для него работников. Прием на работу — это ряд действий, предпринимаемых предприятием для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией (рис. 3).

Затраты по набору новых квалифицированных рабочих и менеджеров составляют в большинстве случаев средних и крупных компаний США 30–40 тыс. долларов на человека. Большая их

часть оплачивается за счет общих фондов развития компании, но другая часть выделяется непосредственно на набор персонала. Обычно затраты на прием на работу менеджера составляют 30–40 % от его будущей годовой зарплаты. В эти затраты включаются: стоимость объявлений, транспортные расходы вербовщиков и претендентов, оплата услуг фирм, занимающихся поиском кандидатов, затраты по их обустройству, а также зарплата лиц, занятых приемом на работу [4; 25].



Рис. 3. Прием на работу и другие виды управления персоналом

Набор персонала ведется как из внутренних, так и из внешних источников.

Набор внутри предприятия во многом определяется кадровой политикой администрации и способами решения этих вопросов на конкретном предприятии. Эффективное использование имеющихся человеческих ресурсов во многих случаях позволяет предприятию обойтись без нового набора персонала, особенно когда это касается квалифицированных сотрудников. Этот метод непосредственно связан с продвижением по службе сотрудников предприятия. Продвижение своих сотрудников обходится дешевле. Кроме того, растет их заинтересованность в повышении производительности труда и квалификации, улучшается моральный климат в коллективе и усиливается привязанность работников к своему предприятию. Используются и другие методы: рассылка информации о вакансиях с приглашением квалифицированных работников, обращение к своим сотрудникам с просьбой рекомендовать на работу их друзей и знакомых и т.п. Если предприятию необходим дополнительный персонал на короткий срок или дополнительная работа имеет небольшой объем, то целесообразно использовать внутреннее совмещение должностей. В этом случае важно разработать систему дополнительных вознаграждений для работников, не получающих почасовую оплату.

В качестве средств набора персонала из внешних источников используются: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах; использование агентств по трудоустройству (занятости населения); обращение к организациям, поставляющим (готовящим) руководящие кадры, и направление заключивших контракт людей на специальные курсы подготовки. Практика показывает, что существенным внешним источником пополнения могут быть также случайно зашедшие на предприятие в поисках работы люди.

Отбор кандидатов на замещение вакантных рабочих мест является важным и ответственным этапом формирования трудовых ресурсов предприятия. Процедура заключается в выборе из ряда претендентов одного или нескольких из них, в наибольшей степени отвечающих критериям отбора на конкретное вакантное место. Отбор кандидатов производится, как правило, поэтапно. Пример схемы поэтапного отбора кандидатов для замещения вакантных рабочих мест приведен на рисунке 4.

Решение о зачислении работника на конкретную вакантную должность подразделения предприятия принимается руководителем этого подразделения, которое сообщается в отдел кадров для реализации. В процессе отбора необходимо, прежде всего, учитывать характер и особенности предприятия и конкретного подразделения, имеющего вакантную должность (размер, сложность, технологическая оснащенность, профиль предприятия и соответствующего подразделения). На выбор конкретной процедуры отбора оказывает влияние также рынок труда: если желающих занять вакантную должность немного, то такой отбор сравнительно прост, если желающих много, то выбор становится сложнее.

Определение заработной платы и льгот, с одной стороны, завершает процесс формирования персонала, с другой — именно с определения условий вознаграждения за конкретную работу начинается процесс переговоров с конкретным претендентом при определении резерва на замещение рабочих мест (штатного расписания) подразделений предприятия.

Термин «заработная плата» относится к денежному вознаграждению, выплачиваемому сотруднику за выполненную работу. Структура заработной платы на конкретном предприятии определяется с помощью анализа результатов обследования ее уровня и условий для аналогичной работы на рынке труда, а также производительности и прибыльности самого предприятия. Кроме заработной платы,

предприятие, как правило, предоставляет своим работникам различные дополнительные льготы. Традиционный подход заключается в том, что одинаковые льготы имеют все сотрудники одного уровня квалификации и ответственности, которые занимают сопоставимые должности.

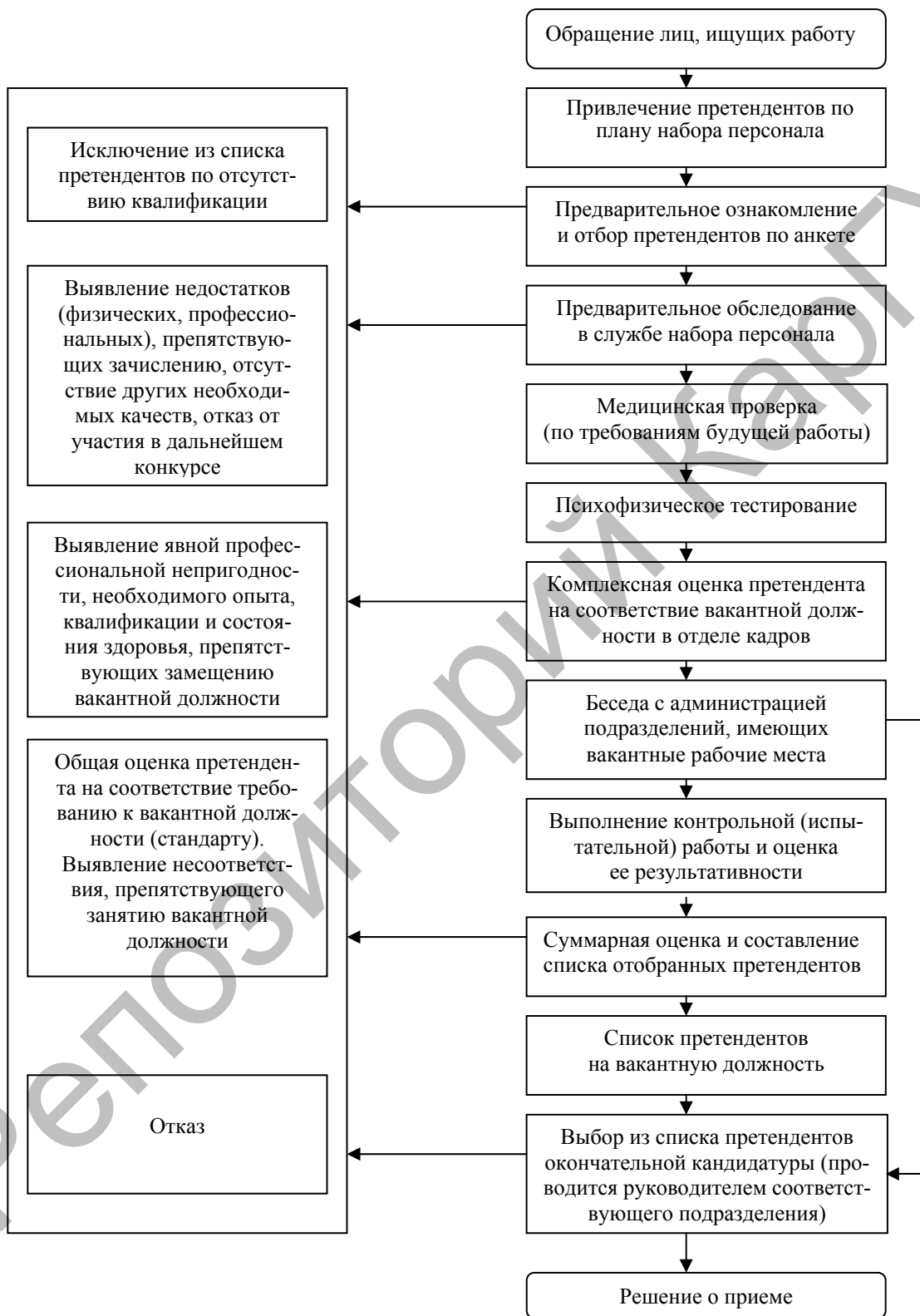


Рис. 4. Схема поэтапного отбора претендентов для замещения вакантного рабочего места

Методы, применяемые для развития потенциала трудовых ресурсов

Основные методы, применяемые для развития потенциала трудовых ресурсов, предусматривают: профессиональную ориентацию и адаптацию в коллективе конкретного работника при его приеме на работу, а также обучение трудовым навыкам для эффективного выполнения работы, включая профессиональную подготовку, обучение и повышение квалификации. Для развития трудовых ресурсов важное значение имеет оценка производственной деятельности и перемещение кадров с целью их рационального использования. Кроме того, перемещение сотрудников на престижную и более высокооплачиваемую работу является хорошим стимулом к более эффективному труду. Подготовка руководящих кадров и совершенствование их профессиональных знаний и навыков также служит важным фактором успеха предприятия.

Наиболее распространенными методами подготовки руководящих кадров, зарекомендовавшими себя положительно, являются:

1) организация лекций, дискуссий в составе небольших учебных групп, разбор конкретных деловых ситуаций и изучение литературы, участие в деловых играх и тренинге. Вариантами этого метода являются организуемые ежегодно курсы и семинары по проблемам управления, повышения уровня профессиональных знаний в рамках конкретного бизнеса (отрасли);

2) продвижение по службе с учетом более полного использования конкретных возможностей сотрудников;

3) подготовка руководящих кадров в процессе их работы путем временного замещения руководителей различного уровня и обучение их в школах резерва.

Управление продвижением по службе осуществляется через конкретные программы, которые помогают предприятию использовать способности своих сотрудников наиболее полно и продуктивно. Для сотрудников такие программы обеспечивают возможность эффективно проявить себя, наиболее полно раскрыть свои способности.

Список литературы

1. Новое десятилетие — новый экономический подъем — новые возможности Казахстана: Послание Президента Республики Казахстан Нурсултана Назарбаева народу Казахстана // Мысль. — 2010. — № 3. — С. 2–14.
2. Курс экономики: Учебник / Под ред. *Б.А.Райзберга*. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 716 с.
3. *Грузинов В.П., Масимов К.К., Эриашвили Н.Д.* Экономика предприятия. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 535 с.
4. *Каренов Р.С.* Кадровый менеджмент. — Алматы: Ғылым, 1998. — 184 с.