

## УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Э. Ю. ШЕВЧЕНКО

*КП «Харьковводоканал»*

В.М.ПРАСОЛ, доцент

*Харківська національна академія міського господарства*

*вул. Революції, 12, г. Харків, 61002, Україна,*

*prasol-2011@mail.ru*

Формирование трудового потенциала предприятий является одной из важнейших функций управления. С ускорением преобразований структуры предприятий и возрастанием неопределенности внешней среды возрастает значение трудового потенциала как стратегического ресурса, определяющего конкурентоспособность предприятия в долгосрочной перспективе. Эта задача особенно важна в условиях трансформации иерархически централизованных структур в более «плоские» рыночно ориентированные. Ее неадекватное осуществление создает большие трудности в управлении предприятием.

Реализацию стратегической цели формирования трудового потенциала нельзя решить, опираясь на сложившуюся практику работы отделов кадров, ориентированных главным образом на административные методы руководства. Эта цель может быть реализована в ходе формирования трудового потенциала предприятия, являющегося важнейшей составляющей планирования человеческих ресурсов (рабочей силы).

Формирование трудового потенциала предприятий должно создавать условие для мотивации более производительного труда. Оно эффективно только тогда когда интегрировано в общий процесс планирования производственной и непроизводственной деятельности предприятия и тем самым увязано с формированием и реализацией его стратегии (в том числе антикризисной). Именно в этом проявляется важный элемент реализации стратегии управления трудом в отличие от деятельности «кадровиков», занимающихся решением текущих, не связанных с перспективами развития кадровых вопросов.

Процесс формирования кадрового потенциала предприятий должен дать ответ на следующие вопросы: -сколько работников, какой квалификации, в течение какого времени и в каком месте будут заняты?-Каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без серьезных социальных издержек?-Как использовать работников в соответствии с их потенциалом?-Как поддерживать соответствие знаний занятых и запросов производства и обеспечить их развитие для выполнения новых, более сложных задач?-Каких затрат потребует осуществление запланированных мероприятий для решения задач в этой сфере?

Отправной точкой для решения задачи формирования трудового потенциала является осуществление анализа, базирующегося, как это принято в зарубежной практике, на использовании следующих нормативных документов: спецификация работ (т. е. их описание), позволяющая

установить предъявляемые данным видом деятельности требования к знаниям и умениям; личностная спецификация, отражающая требования к личностным и деловым качествам работника (должностные инструкции, как правило, содержат лишь формальные требования, прежде всего уровень образования и стаж).

Оценка имеющихся человеческих ресурсов базируется на использовании следующей информации: объективные характеристики персонала (пол, возраст, место жительства); структурные характеристики (распределение по уровню квалификации, продолжительности занятости на данном предприятии; соотношение численности рабочих, специалистов и руководителей); перечень задач, выполняемых во время работы, а также их личностные характеристики; текучесть и другие характеристики мобильности; потери времени по различным причинам; продолжительность рабочего дня и характер трудовых отношений с данным предприятием (полная/частичная; постоянная/временная занятость; односменная/многосменная работа; максимальный/ минимальный отпуск и т. д.); трудовое вознаграждение (заработная плата и другие виды доходов, связанные с предприятием, их структура и величина); данные о выплатах и услугах социального характера, предоставляемых в соответствии с законом, трудовыми соглашениями различных уровней, по инициативе работодателя.

Оценка имеющихся человеческих ресурсов позволяет выявить степень несоответствия трудового потенциала производственным задачам и стратегии развития предприятия. При этом степень несоответствия оценивается в трех разрезах:

- количественном (число работников);
- качественном (например, степень соответствия профиля образования производственным задачам);
- организационно-правовом (соответствие занятых спецификациям работ и основным характеристикам трудовых отношений).

Планирование потребности в человеческих ресурсах предполагает также разработку следующих планов:

- обучение, переподготовка и повышение квалификации;
- деловая карьера;
- замещение ключевых должностей в случае их освобождения;
- финансирование мероприятий по привлечению, перераспределению, адаптации, развитию и высвобождению этих ресурсов.

Потребность в человеческих ресурсах дифференцируется в разрезе профессий и специальностей, уровней и профилей подготовки.

Таким образом, план развития человеческих ресурсов должен быть результатом синтеза стратегии предприятия и системы управления человеческими ресурсами. Это находит свое выражение в цикле развития человеческих ресурсов предприятия.