331.1
У 67

БАКАЛАВРИАТ

Удостоен премии
Правительства Российской Федерации

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

УЧЕБНИК





Электронно-
Библиотечная
Система
znanium.com

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ – БАКАЛАВРИАТ
серия основана в 1996 г.



Государственный Университет Управления

Удостоен премии Правительства Российской Федерации

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

УЧЕБНИК

Под редакцией
доктора экономических наук, профессора А.Я. КИБАНОВА

Издание четвертое,
дополненное и переработанное

Рекомендовано
Министерством образования
Российской Федерации в качестве учебника
для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по специальностям
«Менеджмент организации», «Управление
персоналом», «Экономика труда»

Москва
ИНФРА-М
2019

УДК 331.1(075.8)
ББК 65.050.2я73
У66

Рецензенты:

кафедра управления человеческими ресурсами РЭА им. Г.В. Плеханова;
зав. кафедрой заслуженный деятель науки РФ, д.э.н., проф. Ю.Г. Одегов;
главный научный сотрудник НИИ труда и социального страхования Министерства здравоохранения и социального развития РФ, заслуженный экономист РФ, д.э.н., проф. Ю.П. Кокин

У66 **Управление персоналом организации** : учебник / под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 695 с. — (Высшее образование: Бакалавриат).

ISBN 978-5-16-003671-7 (print)
ISBN 978-5-16-100653-5 (online).

В учебнике, подготовленном учеными кафедры управления персоналом ГУУ, рассматриваются вопросы, имеющие ключевое значение для специалистов по управлению персоналом и управленцев организаций в широком смысле слова: теория управления человеческими ресурсами, методология управления персоналом и формирования системы управления персоналом организации, стратегическое управление персоналом и планирование кадровой работы в организации, технология управления персоналом и его развитием, а также вопросы управления поведением персонала организации и оценки результатов его деятельности.

Соответствует требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования последнего поколения.

Для студентов и аспирантов, изучающих проблемы управления персоналом организации, а также специалистов, участвующих в формировании системы управления персоналом и систем управления организацией в целом, работающих с кадрами в рыночных условиях функционирования отечественной экономики.

УДК 331.1(075.8)
ББК 65.050.2я73

ISBN 978-5-16-003671-7 (print)
ISBN 978-5-16-100653-5 (online)

© Коллектив авторов, 2001, 2005, 2009

Авторы глав и параграфов:

д.э.н., проф. А.Я. Кибанов (Предисловие, 1.2, 2, 3.1, 4.1, 5.1, 5.2, 6.1, 6.2, 6.4, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6, 8.2, 8.7, 8.8, 9.5);

к.э.н., проф. И.А. Баткаева (1.6, 8.2, 8.3);

д.ист.н., проф. И.Е. Ворожейкин (1.1, 1.3, 7.1);

к.э.н., доц. Е.В. Гурова (6.7);

д.э.н., проф. Д.К. Захаров (3.2, 3.3, 5.3, 5.4, 6.3, 6.4, 6.6, 8.5);

к.э.н., доц. Т.В. Лукьянова (7.7);

к.э.н., проф. Л.В. Ивановская (1.5, 1.7, 3.4, 3.6, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5, 8.4, 9.1, 9.2);

к.э.н., доц. Е.В. Каштанова (6.7);

к.э.н., доц. В.Г. Коновалова (5.6, 8.1, 8.6, 9.5);

к.э.н., доц. М.В. Ловчева (8.2, 8.3);

д.э.н., проф. Е.А. Митрофанова (1.5, 1.6, 5.5, 8.3, 8.4, 8.8, 9.3, 9.4, 9.6);

к.филос.н., проф. К.Э. Оксинойд (1.4);

д.э.н., проф. В.М. Свистунов (3.5, 6.5, 6.7);

к.соц.н., доц. М.В. Ушакова (7.1, 8.8).

Руководитель авторского коллектива — зав. кафедрой управления персоналом ГУУ, заслуженный деятель науки РФ, дважды лауреат премии Правительства РФ в области образования *А.Я. Кибанов*.

Посвящается

90-летию Государственного университета управления — вуза, положившего начало профессиональной подготовке кадров управления в России и

20-летию основания первой в стране кафедры управления персоналом

ПРЕДИСЛОВИЕ

Экономические реформы, проводимые в России, существенно изменили статус организации как основного звена экономики. Появились частные организации, наряду с базирующимися на государственной собственности, смешанные, имеющие коллективную собственность. Рынок ставит организацию в принципиально новые отношения с государственными органами, с производственными и иными партнерами, работниками. Появились новые экономические и правовые регуляторы. В связи с этим изменились отношения между руководителями организации, между руководителями и подчиненными, между всеми работниками внутри организации.

Настоящий учебник ставит своей целью вооружить читателя знаниями нового механизма управления персоналом организации в складывающейся рыночной среде. Логически построенная структура учебника охватывает широкий круг проблем управления персоналом организаций — от истории развития труда человека до оценки эффективности его деятельности.

При подготовке четвертого издания авторы сочли необходимым внести изменения и дополнения в ряд глав учебника, которые связаны в основном с принятием Трудового кодекса РФ и процессом реформирования, проводимым Правительством РФ. Переработка коснулась также глав, материал которых устарел за годы со дня выхода в свет третьего издания (дополнены и переработаны параграфы: 1.7 «Государственная система управления трудовыми ресурсами», 5.5 «Трудовые показатели в системе кадрового планирования», 6.7 «Автоматизированные информационные технологии управления персоналом», 7.1 «Управление социальным развитием», 7.7 «Инновации в управлении персоналом», 8.2 «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности», 8.3 «Оплата труда персонала», 8.6 «Организационная культура», 8.8 «Безопасность, условия и дисциплина труда персонала» и др.).

Познакомившись с материалами первой главы, читатель получит необходимые сведения об истории развития труда и деловой предприимчивости в России, теориях управления персоналом, социальной политике и социологии труда, трудовых ресурсах, социально-трудовых отношениях и занятости персонала, государственной системе управления трудовыми ресурсами.

Вторая глава посвящена рассмотрению методологии управления персоналом организации. В ней излагаются философия и концепция управления персоналом организации, закономерности, принципы, методы управления персоналом и построения системы управления персоналом в рыночных условиях.

В третьей главе освещается система управления персоналом организации: излагаются основы организационного проектирования и построения системы управления персоналом организации, методы формирования целей, функций, организационной структуры системы управления персоналом. Кроме того, в главе достаточно подробно рассматриваются вопросы кадрового, информационного, технического, нормативно-методического, правового и документационного обеспечения системы управления персоналом.

Четвертая глава учебника посвящена проблемам стратегического управления персоналом организации. Обосновывается необходимость разработки кадровой политики организации на основе стратегического управления организацией и ее персоналом. Здесь рассматриваются вопросы разработки систем стратегического развития персонала организации и стратегии управления персоналом, реализации стратегии управления персоналом.

Пятая глава посвящена проблемам планирования работы с персоналом организации. Здесь раскрыта сущность, определены цели и задачи кадрового планирования, рассматриваются структура и содержание оперативного плана работы с персоналом. Дается определение маркетинга персонала, анализируется порядок его проведения, излагается методика определения потребности в персонале, а также приводятся источники ее покрытия. В этой главе рассматриваются такие важные проблемы, на которых базируется кадровое планирование, как планирование и анализ трудовых показателей, планирование производительности труда.

В шестой главе последовательно рассматривается весь технологический цикл работы с персоналом организации, начиная с поступления на работу и кончая увольнением: наем, оценка, отбор и прием на работу, подбор и расстановка персонала, деловая оценка персонала на всех стадиях его деятельности, социализация, профориентация и трудовая адаптация, организация труда персонала; высвобождение персонала как в связи с увольнением по тем или иным причинам, так и в связи с уходом на пенсию. В заключение главы рассматриваются современные автоматизированные информационные технологии управления персоналом.

Седьмая глава посвящена изложению технологии управления развитием персонала организации. Рассматриваются вопросы управления социальным развитием, организации обучения и аттестации персонала, управления деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом, управления нововведениями в работе с персоналом.

В восьмой главе освещены вопросы управления поведением персонала организации. Глава начинается с изложения современной теории поведения личности в организации. Рассматриваются основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала, материальное и нематериальное стимулирование, формы оплаты труда, система управления мотивацией и стимулированием персонала. В главе подробно излагаются вопросы управления конфликтами, стрессами, этики деловых отношений, формирования организационной культуры. Специальный раздел посвящен рассмотрению вопросов управления безопасностью, условиями, дисциплиной труда и охраной здоровья персонала.

В завершающей — девятой главе учебника освещается круг вопросов, относящихся к анализу и описанию работы и рабочего места, оценке результативности труда персонала, функционирования подразделений системы управления персоналом и организации в целом. Здесь же излагается методика оценки затрат на персонал организации и оценки социальной и экономической эффективности проектов совершенствования управления персоналом организации, учитывающая новую рыночную среду. В заключение главы рассматриваются основы аудита персонала.

Каждая глава заканчивается контрольными вопросами, которые позволяют читателю оперативно проверить степень освоения прочитанного материала.

Глава 1

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1. ИСТОРИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ТРУДА И ДЕЛОВОЙ ПРЕДПРИИМЧИВОСТИ

Труд как сознательная целенаправленная деятельность и предприимчивость как свойство труда изначально присущи человеку. Их становление и совершенствование происходило на протяжении многих тысячелетий вместе с развитием человека и общества. Этот процесс продолжается и в настоящее время.

В первобытную эпоху, когда в условиях палеолита (более 40 тыс. лет назад) появился человек современного физического типа, сложилась и родовая община. К этому времени люди уже научились добывать и сохранять огонь, применять примитивные орудия различного назначения из дерева, камня, рога и кости, постепенно переходили от бродячей жизни к оседлости. Родовая община насчитывала обычно 40–50 членов и функционировала почти в полной зависимости от природной среды.

Совместная деятельность людей в ту пору практически совпадала с процессом труда и направлялась преимущественно на добывание пищи. Занимаясь охотой на диких животных и рыбной ловлей, собирая съедобные моллюски, растения и другие дары природы, люди не знали иного разделения труда, чем по полу и возрасту.

Подобное существование было, вероятно, типичным для родовой общины на первоначальной стадии ее развития. В условиях *присваивающего хозяйства* от человека требовались немалые усилия, чтобы удовлетворить свои элементарные потребности, прежде всего в пище.

На второй стадии родового строя, расцвет которого пришелся на неолит (примерно VIII–III тысячелетия до н.э.), был совершен переход к земледелию и скотоводству. Это в корне изменило характер первобытного хозяйства — *оно становилось производящим*.

Переход от присваивающего к производящему хозяйству сопровождался возрастанием численности людей и появлением более крупных поселений. Родовая община могла состоять уже из не-

скольких сотен человек. Наряду с возделыванием культурных растений и разведением животных люди осваивали разные ремесла.

Изменение характера хозяйства и содержания работы влекло за собой и новые возможности для развития труда. Когда люди занимались изготовлением шлифованных топоров и других орудий из камня, обрабатывали почву, ухаживали за одомашненными животными, выполняли ремесленные дела, результат труда выступал нагляднее и сопоставимее, чем при собирательстве и архаичной охоте.

В родовой общине сложилась простейшая кооперация (совместная, коллективная работа) как исторически первая форма общественного труда. Благодаря ей, а также постоянному совершенствованию рабочих орудий, обогащению трудовых умений и навыков людей происходило хотя и медленное, но неуклонное повышение производительности труда.

Возрастающая результативность трудовых усилий и разделение занятий создавали предпосылки для получения прибавочного продукта. Исподволь созревали условия для возникновения имущественного расслоения внутри родовой общины. Хозяйственную самостоятельность приобретала семья. Сама община шаг за шагом превращалась в соседскую.

Возможность производить больше, чем это было необходимо для выживания, появление прибавочного продукта и повышение ценности человеческой рабочей силы привели к разложению родовых отношений, предопределили крупное общественное разделение труда. Одновременно (примерно с III тысячелетия до н.э.) были открыты металлы, получен сплав меди с оловом, что увеличивало силы и возможности человека во взаимодействии с природой.

Последовало отделение скотоводства и ремесла от земледелия — исторический акт, способствовавший переходу земли из общинной в индивидуальную, частную собственность. Это обстоятельство, в свою очередь, усиливало имущественные различия, размежевание общинников на господ и зависимых от них людей, становилось причиной насильственного захвата богатств и обращения военнопленных в невольников.

Так на смену родовому строю приходило рабство — исторически первая форма принудительного труда и эксплуатации. Рабство вызревало прежде всего там, где имелись благоприятные условия для ведения хозяйства: теплый климат, плодородные почвы, обширные пастбища, рудные залежи меди, олова, серебра и других металлов. К таким местностям относились долины крупных рек субтропи-

ческого пояса, в том числе Нила, Евфрата и Тигра, Инда и Ганга, Хуанхэ, а также берега Средиземного моря и ряд районов Средней Азии. Именно здесь возникли очаги древнейших цивилизаций, еще в IV—III тысячелетиях до н.э. образовались государства — Египет, Шумер, Крит и др.

В древних обществах рабский труд не был преобладающим. Он существовал наряду с трудом более или менее свободного населения — земледельцев, ремесленников, торговцев и представителей ряда других профессий. Древнейшие источники, в том числе египетские летописи, законодательные акты вавилонских царей и ветхозаветная часть Библии, свидетельствуют вместе с тем о наличии большого числа рабов, жесткой регламентации их положения, широком использовании рабского труда в сельском хозяйстве, на рудниках и стройках, в ремесленных мастерских. С рабами обращались, как с рабочим скотом. Те же источники фиксируют алчность в накоплении богатства, зачатки производства продуктов для рыночного обмена и первые проявления предпринимательства в виде предоставления зерна в ссуду, меновых операций с деньгами, купли-продажи рабов.

Классические формы рабство обрело в античном мире. Ценнейшие сведения о труде, быте, обычаях и нравах людей Древней Греции, включая и тех, кому выпал «тягостный жребий печального рабства», содержат эпические произведения легендарного Гомера «Илиада» и «Одиссея», земледельческая поэма Гесиода «Труды и дни».

В V—IV вв. до н.э. рабство в Древней Греции достигло своего апогея. Рабский труд внедрялся во все основные отрасли хозяйства. В Афинах и соперничавшей с ними Спарте, как и в других греческих городах-государствах, число рабов превышало численность свободных граждан. В общественном мнении рабство, принудительный труд не осуждались, а физическая работа считалась преимущественно уделом рабов, занятием низким и презренным.

На рубеже старой и новой эры центр рабовладения переместился в Рим, на территорию Италии. Здесь, как и ранее в Греции, исправно функционировал невольничий рынок, была распространена торговля «живым товаром», изыскивались способы более рационального ведения хозяйства, основанного на рабском труде.

Однако использование рабов в качестве рабочей силы в сельском хозяйстве, ремесленном производстве, строительстве имело свои пределы. Оно оставалось выгодным лишь до тех пор, пока рабы выполняли простые трудовые операции, и желаемый результ

тат достигался их прямым принуждением к работе. С усложнением орудий труда, совершенствованием агрономии и ремесленного дела уже не приходилось рассчитывать на высокую отдачу даже специально обученных рабов.

Попытки заинтересовать невольников материально вели в конечном счете к отказу от непосредственного изъятия прибавочного продукта. Выделение рабам земельных участков с условием сдачи хозяину части выращенного урожая, передача им в аренду ремесленных мастерских и торговых лавок означали на деле переход к иному, чем рабство, социально-экономическому укладу.

В III—V вв. н.э. происходила смена рабства феодальным строем. Она совершалась двояким путем. В одних случаях, как это было, к примеру, в клонившейся к упадку Римской империи, процесс перехода к новому способу производства протекал через разложение рабовладельческих порядков; замену подневольного труда рабов трудом относительно свободных арендаторов, которые имели потребность вести свое хозяйство. В других случаях, как это было, скажем, у славян и большинства германских племен, феодальные отношения складывались непосредственно на развалинах родового строя, по мере того как общинно-коллективный труд уступал место труду обособленных семей с их собственным хозяйством.

В обоих случаях открывался больший, чем в условиях рабовладения, простор для развития производительных сил. Непосредственный производитель — будь то землепашец или ремесленник — располагал земельным участком, другими средствами производства и, следовательно, мог самостоятельно заниматься земледелием, скотоводством или ремеслом. Ведя свое хозяйство, он, в отличие от прежнего раба, обретал некоторую личную заинтересованность в результатах работы, некий стимул к тому, чтобы в деле проявлять инициативу и предприимчивость. Потому-то труд средневековых крестьян и ремесленников, несмотря на феодальный гнет, был вдвое производительнее рабских усилий.

Феодальный способ производства держался на так называемом «праве» крупных земельных собственников распоряжаться средствами производства (прежде всего землей) и трудом самостоятельно хозяйствовавших производителей, которые находились в поземельной, а часто и в личной зависимости от землевладельцев-феодалов. Механизм производственных отношений в тех условиях не мог действовать иначе, как через внеэкономическое принуждение к труду, прямое насилие, сословное неравенство крестьян и ремесленников.

«Иерархия земель» знала множество форм. Но наиболее распространенными были вотчина и поместье. Непременной их «принадлежностью» оказывались непосредственные производители, которые вели свое хозяйство на земле, считавшейся феодальной собственностью. *Крупная* земельная собственность, таким образом, могла быть реализована только при соединении с *мелким* производством, посредством труда зависимых крестьян и ремесленников. Это предполагало раздробление земли и остальных средств производства, что, в свою очередь, предопределяло рутинное состояние техники, низкую квалификацию большей части работников, мешало кооперации и специализации труда и в конечном счете сдерживало рост его производительности.

Крестьяне — основная масса трудового населения — из поколения в поколение пользовались несложными орудиями труда, привыкали из года в год справляться с одной и той же чередой работ. Крестьянская семья фактически вела натуральное хозяйство, производя почти все, в чем нуждалась.

Ремесленники, подобно крестьянам, хозяйствовали на основе личного труда, использовали по преимуществу несложные инструменты, простой инвентарь и легкодоступные материалы. Проживая в своем большинстве в городах, они также разводили огороды и держали скот, обеспечивая себя необходимыми продуктами.

Люди, занятые производительным трудом, содержали не только себя, но и «верхи» феодального общества, его господствующую часть. Все, что крестьяне и ремесленники производили сверх необходимых им жизненных средств, как правило, отбиралось у них и присваивалось собственниками земли и власть имущими как дань, как земельная рента. В этом отношении участь средневековых крестьян и ремесленников мало чем отличалась от рабской доли: та же работа по барской прихоти, тот же безвозмездный труд на господ.

Разумеется, труд и хозяйствование в средние века определялись не только социально-экономическими условиями феодальной эпохи. На них, как и на все остальное в жизни общества, накладывали свою печать тогдашнее мировоззрение, особенно религия. И в Западной Европе, и в Древней Руси господствующим было христианство, которое утверждало библейские представления о человеке как создании Бога, о внутреннем его раздвоении вследствие первородного греха, о тяжком бремени труда как проклятии, ниспосланном за грехопадение. Такие взгляды удерживали в узде челове-

ческую индивидуальность и свойственную людям предприимчивость.

...И только заря Возрождения, занявшись над Европой в середине II тысячелетия, несколько рассеяла средневековый мрак. Она по-новому высветила возможности человека, потенциал его энергии и способностей. Гуманистические воззрения отдавали должное знаниям и умениям человека, признавали вдохновляющей свободу выбора занятий, изменяли отношение к труду.

В Западной Европе с XVI в. определилось новое направление, еще одна ветвь христианства – протестантское вероучение, которое на первый план выдвигало повседневные заботы людей и трудовую жизнь, выпадавшие прежде из поля зрения католической церкви. Протестантизм свойственными ему средствами добивался религиозно-нравственного возвышения труда и деловой предприимчивости. Он «санкционировал» труд как жизненное призвание и предпринимательство как богоугодное занятие.

Что касается Древней Руси, то здесь в XI–XVII вв. отношение к труду и предприимчивости формировалось в определенной гармонии с языческими традициями восточных славян и с установлениями христианства в его православном виде. На Руси примером для подражания, образцом добродетели служили стремление человека жить своим трудом, проявлять хозяйственную сметку, соизмерять собственные дела с достижениями других. Усердие в работе, приносящий пользу труд прославлялись как добро и радость, праздность же и лень клеймились как порок и зло.

Важнейшим периодом в развитии труда и предпринимательства стало Новое время, исчисляемое с середины XVII и вплоть до начала XX в. Тогда человечество поднялось на ступень капитализма, сменившего феодализм.

Для возникновения капитализма было характерно так называемое первоначальное накопление капитала, которое в Западной Европе относится к XV в. Новый способ производства входил в жизнь благодаря тем же факторам, что обусловили и падение феодализма: рост товарного производства, увеличение торгового обмена, образование рынка наемной рабочей силы. Последнее в разных странах происходило неодинаково, но суть сводилась к одному – обезземеливанию крестьянства и экспроприации значительной части городских ремесленников.

В России, где крепостнические порядки держались дольше, процесс зарождения социально-экономических отношений, присущих капитализму, обозначился лишь в XVII в. Он проявлялся в

таких фактах, как превращение городского ремесла и сельских промыслов в производство товаров для расширяющегося рынка, устройство вотчинных мануфактур и рост купеческого предпринимательства, попытки замены труда подневольных крепостных наемной рабочей силой.

История Нового времени подтверждает ту закономерность, что капитализм как хозяйственный уклад, как общественный строй держится всецело на взаимодействии частной собственности и наемной рабочей силы. Он возникает и развивается там, где собственник средств производства (владелец капитала) находит на рынке свободного рабочего в качестве продавца своей способности к труду. Капитал и наемный труд порождают и взаимно обусловливают друг друга.

Исторически новый способ производства начинался с того, что тот или иной владелец капитала занимал одновременно многих наемных рабочих в одном и том же процессе труда, для изготовления одного и того же вида товаров. При всех ограничениях и неразвитости такая кооперация имела принципиальные преимущества по сравнению с ремесленным производством и отдельным крестьянским хозяйством: труд сообща в известной мере нивелировал индивидуальные различия в рабочей силе и удерживался по результатам на среднем уровне; при совместной работе расходовалось меньше средств производства; получалась их экономия; коллективная работа усиливала состязательность, что также положительно сказывалось на производительности труда.

И все же не *простая кооперация* в ее особенной форме составляла отличительную черту нарождавшегося способа производства. Эта роль больше подходила *мануфактуре*. Она обеспечивала в рамках отдельно взятого предприятия техническое разделение труда среди многих рабочих и позволяла достичь заметного роста производительности труда прежде всего за счет специализации участвующих в производстве ремесленных мастеров и превращения их в «частичных», «детальных» работников. Выполнение однотипных, относительно несложных операций позволяло увеличивать интенсивность труда. Техническое разделение труда с необходимостью сопровождалось усовершенствованием рабочих инструментов. Объединение большого числа людей, работавших бок о бок, облегчало сопоставление индивидуальных результатов труда и, как следствие, усиливало состязательность.

Распространение мануфактурного производства подготовило *вступление капитализма в следующую стадию его развития — круп-*

ную фабрику. Применение различных машин и механизмов, характерное для этой стадии, означало не простой отказ от ремесленной техники, замену ручного труда мастеров работой сложных агрегатов, но и *комбинацию машин*, которая кардинально изменяла технологию, сам процесс производства. Машинная индустрия вела к сужению функций непосредственного работника, ставила его в зависимость от техники, в положение живого придатка к механизмам, что в конечном счете укрепляло власть капитала над трудом, подчинение наемного рабочего владельцу капитала.

Первой (с середины XVIII в.) на путь технического, промышленного переворота вступила Англия. Вслед за ней пошли США, где фабрика заняла главенствующее положение в конце XVIII в., а затем Германия, Франция и другие страны. Россия несколько задержалась с переходом от мануфактуры к машинной технике, но после отмены в 1861 г. крепостного права стремилась наверстать упущенное и выйти в ряд индустриально развитых государств.

В изменившихся условиях отношение наемного рабочего к делу было неоднозначным. С одной стороны, фабричный труд вызывал отвращение, работа была лишена привлекательности, применение машин нередко мешало человеку раскрыть свои потенциальные возможности. С другой стороны, труд не воспринимался только как жертва и тяжкое ярмо, поскольку техническое перевооружение производства содействовало профессиональному совершенствованию рабочих, вызывало интерес к новым технологиям и устройству машин, удовлетворяя в какой-то мере потребность в созидании, творчестве, самовыражении.

По мере расширения и укрепления индустриального производства происходило объединение ранее разрозненных мелких и средних капиталов, возникали акционерные общества, настойчиво заявлял о себе банковский капитал. Получил права гражданства и термин «предприниматель». *Так называли человека, склонного к рискованному торгово-промышленному делу.*

Роль стимулятора капиталов выполняла конкуренция — модификация соревновательности, свойственная условиям капитализма. Конкурентная борьба выливалась в ничем не ограниченное соперничество, при котором каждый преследует только свою выгоду, стремится оттеснить другого, любыми способами удержаться на рынке, захватить свою долю прибыли. Побеждает не обязательно тот, кто достигает лучших результатов в деле, а тот, кто, не брезгуя средствами, обеспечивает себе выгодное положение на рынке.

Конкуренция тем не менее выступает побудительной силой. Она опосредованно действует как объективный фактор, заставляющий напрягать производительные силы труда и усиливающий деловую активность. Свободная конкуренция в период своего расцвета (с середины XVIII и до конца XIX в.) немало послужила тому, чтобы преодолеть средневековую рутину и хозяйственную разобщенность, покончить с феодальными привилегиями и запретами, расчистить дорогу машинной индустрии, углубить как кооперацию, так и специализацию труда.

Со временем обозначились и другие тенденции. Наиболее существенное среди них — объединение крупных капиталов в картели, синдикаты, тресты, концерны. Монополии захватывали значительную часть производства и сбыта тех или иных товаров, что изменяло и формы конкуренции.

Ведущей страной трестов и концернов стали США. К концу XIX в. они в промышленном развитии превзошли Англию, превратившись в крупнейшую индустриальную державу мира. Это подстегнуло американских предпринимателей, вызвало банковский бум и образование мощных финансово-промышленных групп. Получили известность имена таких воротил бизнеса, как Э. Карнеги, Дж. Морган, Дж. Рокфеллер, Г. Форд и др.

Страны Европы, в том числе и Россия, в отличие от США предоставили простор распространению картелей и синдикатов. Первые российские монополии образовались в 1882 г. как объединения заводов, изготовлявших рельсы, детали мостов и другие конструкции для железнодорожного строительства. В 1902—1905 гг. монополии утвердились почти во всех отраслях российской промышленности, не мешая, однако, росту так называемого малого бизнеса.

Рубеж XIX—XX вв. стал «звездным часом» предпринимательства в России. Купцы, фабриканты, банкиры с выгодой для себя и общей пользой вели дела во всех регионах огромной страны.

Были среди них особенно удачливые и знаменитые семейства: Бахрушины, Елисеевы, Морозовы, Прохоровы, Рябушинские, Третьяковы и др. Не идеализируя отечественных буржуа и не забывая об их корыстной сущности, нельзя не отдать должное предприимчивости, конструктивной и цивилизаторской деятельности выдающихся представителей предпринимательских кругов. Двигателем их поступков, важной стороной восприятия ими социальной действительности была, вне сомнения, идея служения своим делом и богатством прогрессу, экономическому и духовному росту России.

Развитие капитализма, достижение им зрелых форм находило отражение в общественном сознании, давало пищу набиравшим силу социальным областям науки. Повышенный интерес вызывали мотивы трудолюбия и проявления энтузиазма у предприимчивых людей. Мыслители многих стран, включая Россию, как правило, благоговейно относились к труду, его предназначению. Они, несмотря на различия во взглядах, противоположность материалистического и идеалистического понимания истории, были, по существу, единодушны в том, что труд, приносящий пользу обществу и непосредственно тому, кто работает, — почитаемое занятие; неизбежная обязанность человека; напротив, всякая праздность, уклонение от дела обкрадывают и гражданина, и общество.

Осмысление социально-экономических условий, складывавшихся в мире, соотнесение их с историческим опытом, вековыми традициями, моральными нормами отдельных народов и стран подтверждали, сколь важно, считаясь с социальной природой и интересами людей, учитывать неприятие ими принуждения и насилия. Побуждение человека к делу должно достигаться целью и содержанием работы, мировосприятием и всем образом жизни. Трудовую энергию, почин, предприимчивость питают не только материальные компенсации, но и поощрения социально-психологического, нравственного плана.

XX век — век новейшего времени — ознаменован крупномасштабными событиями и крутыми переломами в судьбах человечества. Он наложил свою печать на роль труда в жизни людей, еще больше активизировал предпринимательскую, инновационную деятельность. В начале нынешнего века индустриальное развитие как ведущее направление экономического роста олицетворяли громадные предприятия универсального типа с многоотраслевой предметной специализацией, с законченным циклом производства определенных видов товарной продукции. Это обстоятельство стимулировало разработку проблем научной организации труда (НОТ) и рационального управления крупным производством.

Среди тех, кто закладывал фундамент НОТ, выделяются имена Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, А. Файоля. Их идеи составили основное содержание начального этапа становления научного менеджмента. Основоположники считались с квалификацией и заинтересованностью работников, с условиями труда и удовлетворенностью людей выполняемой ими работой. В их концепциях, однако, преобладал технократический подход к трудовому процессу, главная роль отводилась машинам, а не человеку.

На характере труда, формах и масштабах предпринимательства сказывалось также вступление капитализма, а вместе с ним всего мирового хозяйства в новую стадию развития, которая отличается в том числе перепадами в экономике и занятости, господством и острой конкуренцией монополий. Кризисное состояние капитализма стало очевидным уже в результате Первой мировой войны 1914–1918 гг. и Октябрьской революции в России, свернувшей огромную страну на некапиталистический путь [illegible]

Последовало замедление темпов хозяйственного развития США и других индустриальных держав. Грянула Великая депрессия — мировой экономический кризис 1929–1933 гг. Он привел к тому, что объемы производства во многих странах сократились почти в два раза, замерла торговля, десятки миллионов людей оказались без работы, на границе нищеты и голода. Народам и правительствам пришлось приложить немалые усилия, чтобы избавиться от последствий этих потрясений. [illegible]

В России с осени 1917 г. события развивались по своему сценарию. Страна на многие десятилетия превратилась в испытательный полигон практического осуществления социалистической идеи. Уже начальные шаги к социализму — рабочий контроль над производством и распределением, передача всей обрабатываемой земли в пользование крестьянам, национализация банков и крупных промышленных предприятий — сопровождались изменением методов решения экономических и социальных задач, организации и стимулирования труда. [illegible]

Крутая смена социальных условий труда не могла произойти без трений и конфликтов, без отказа от прежних привычек и устоявшихся традиций. Дело осложнялось тем, что фактический выход России из империалистической войны не принес мирной передышки. К лету 1918 г. в стране возникла чрезвычайная ситуация, обусловленная гражданской войной и интервенцией. Обстановка кровавой междоусобицы вызывала соблазн форсировать «введение социализма», перейти одним махом к производству и распределению на коммунистических началах, что и ввергло Россию в 1918–1920 гг. в «военный коммунизм». [illegible]

В конце концов большевистское правительство признало безуспешность и ошибочность военно-коммунистических методов хозяйствования. Переход с весны 1921 г. к новой экономической политике, с одной стороны, означал отказ от попыток силовым давлением «ввести социализм»; а с другой — был подтверждением того, что невозможно строить новое общество лишь на революци-

онном долге одних и государственном принуждении других. Возобладало мнение: любое конкретное дело, направленное на вывод страны из хозяйственной разрухи и на подъем экономики, нужно ставить *не на энтузиазме* непосредственно, а *при помощи энтузиазма*, опираясь на личный интерес, на заинтересованность каждого, на хозяйственный расчет.

По замыслу приверженцев нэпа, успеху этой политики должны были служить взаимовыгодная экономическая смычка города и деревни, широкая кооперация хозяйственных связей, рынок с его товарно-денежными отношениями, оживление предпринимательства и здоровой конкуренции. Такому подходу соответствовала и задача «учиться работать», вводить научную организацию труда и управления производством, устанавливать зависимость уровня достатка, удовлетворения потребностей людей от результатов работы и отношения к делу.

С переходом к нэпу активно заявили о себе российские специалисты по НОТ – А.К. Гастев, П.М. Керженцев, Н.А. Витке и др. Они полагали, что добиться роста производительности труда можно, переняв у капитализма все ценное в этой области, включая и положительные стороны системы Тейлора; что результативность всякой хозяйственной деятельности увеличивается не только за счет интенсификации труда, механизации работ и рационализации производства, но и посредством «социализации трудового процесса», повышения культуры труда и творческой инициативы работников.

Нэп на первых порах давал положительную отдачу: наметился хозяйственный подъем в стране; росла, хотя и медленно, производительность труда; часть предприятий, принадлежавших государству, перешла на хозрасчет; расширялись торговля, снабженческо-сбытовая и потребительская кооперация; ослабло давление властей на частный капитал и предпринимательскую деятельность. Но так продолжалось недолго.

Со второй половины 1920-х гг. в СССР верх взяла линия на форсирование темпов индустриализации страны и коллективизации сельского хозяйства, наступление социализма «по всему фронту». Происходил намеренный отход от приоритета экономических рычагов в решении хозяйственных и социальных задач, соблюдения принципа личной заинтересованности. На практике это привело к сверстыванию нэпа, огосударствлению экономики и директивному планированию, применению чрезвычайных и принудительных мер, в том числе и в использовании трудовых ресурсов, к ограничению

индивидуальной трудовой деятельности и подавлению частного предпринимательства.

Выбранный курс ослаблял трудовой потенциал страны и расхолаживал основную массу тружеников. В то же время среди рабочих индустриальных предприятий и крестьян-колхозников находились люди, которых захватывала созидательная атмосфера первых советских пятилеток, вдохновляли масштабы совершаемых перемен и пафос невиданного прежде жизнеустройства. Трудовой энтузиазм этих людей, из которых рекрутировались ряды настоящих ударников, а затем и стахановцев, был неподдельным, связанным с верой в успех социализма.

Особой силой воодушевление в труде проявилось в годы Великой Отечественной войны. Большинство тружеников тыла не нуждались в понукании, работали самоотверженно. То же народное призвание к труду стало решающим фактором восстановления в короткий срок и подъема экономики СССР после войны.

В свое время (при введении нэпа) российские ученые, разрабатывая основы научной организации труда, раньше своих западных коллег указали на технократическую ограниченность тейлоризма и, по сути дела, предвосхитили появление в США в конце 1920-х гг. управленческой школы «человеческих отношений». Представители этой школы опирались на достижения психологии и социологии. Они исходили из того, что тщательно рассчитанные трудовые операции и даже относительно высокое вознаграждение еще не гарантируют повышение производительности труда. Успех дела во многом зависит от содержания и условий работы, особенно от «психологического климата» и межличностных отношений в той или иной социальной группе. Во главу угла следует ставить общение и взаимодействие работников.

Установки «гуманистов» определяли главное направление развития управленческой мысли до 1950-х гг. К тому времени в организации индустриального производства произошел пересмотр целесообразности комбинатов-гигантов. Рядом с ними или вместо них ставились заводы либо отраслевого профиля (станкостроительные, машиностроительные и т.п.), либо со специализацией по роду и виду изделий (например, автомобилей, тракторов, самолетов, зерноуборочных комбайнов и т.д.). Затем последовал переход к предприятиям с подетальной и технологической специализацией, к соответствующим формам промышленного кооперирования.

В последующем, когда определились первые результаты научно-технической революции (НТР), техника и технология производ-

ства, содержание, условия и формы организации труда, функционирование капитала вновь претерпели существенные изменения. Развертывание НТР привело к качественным сдвигам в производительных силах, во всей социально-экономической структуре индустриально развитых стран, а вместе с ними и мирового сообщества.

Появление новых источников энергии и материалов с заранее заданными свойствами, оснащение предприятий сложнейшей техникой, развитие электронной автоматизации, формирование невиданных прежде информационных ресурсов — таковы главные факторы, изменившие положение и роль работника в системе общественного производства, а также требования, предъявляемые к предпринимательству.

В новейшее время утвердился взгляд на труд как на сознательную целесообразно направленную деятельность, приложение людьми умственных и физических усилий для создания полезных продуктов, производства вещей, оказания услуг, накопления и передачи информации, идущих на удовлетворение своих материальных и духовных потребностей, как на основную форму жизнедеятельности отдельного человека и общества в целом, исходное условие социального бытия, развития всех сторон общественной жизни.

Вместе с тем труд — средство самовыражения и самоутверждения личности, реализации ее опыта, интеллектуального и творческого потенциала, нравственного достоинства. Не подлежит сомнению, что всякое подлинное достижение цивилизации есть успех труда.

Предприимчивость по своей социальной сущности находится в прямой и неразрывной связи с трудом, служит пусковым механизмом в хозяйственных делах, развитии рыночной экономики. Предпринимательство воспринимается ныне как разновидность трудовой деятельности, требующая призвания, одержимости, организованности, способности к нововведениям, готовности идти на оправданный условиями рынка риск.

Человеческий фактор определяет научно-технический и социальный прогресс. Простая и емкая формула «производительность — от человека» точно выражает главное условие эффективной работы преуспевающих предприятий. Так, в США ставятся в пример те фирмы, которые известны не только высокими технологиями и хорошей управляемостью, но и четкой ориентацией на людей, их запросы и интересы. В Японии в работе с персоналом приоритет отдается трудолюбию сотрудников и удовлетворению

их разносторонних потребностей, интересам дела и выбору сложных производственно-технических заданий.

В Советском Союзе также предпринимались попытки реформировать экономику с целью поднять ее эффективность. При этом не оставлялись без внимания и стимулы к труду.

С середины 1950-х гг. вместе с осуждением культовской идеологии устрашения и произвола делались шаги в сторону восстановления заинтересованности основной массы тружеников в результатах хозяйствования, усиления материальных стимулов к работе. Признавалось необходимым увеличить оплату, упорядочить организацию и нормирование труда, поддерживать изобретателей и рационализаторов в их стремлении содействовать научно-техническому прогрессу, ввести элементы социального планирования. Но по-прежнему основные надежды возлагались на энтузиазм, социалистическое соревнование. Прилагались усилия к тому, чтобы придать массовый характер движению за коммунистическое отношение к труду.

Во второй половине 1960-х гг. была начата еще одна реформа хозяйствования, организации и оплаты труда. Она нацеливалась на то, чтобы сочетать единое государственное планирование с хозрасчетом предприятий, централизованное отраслевое управление с местной инициативой, безусловное единоначалие с повышением роли трудовых коллективов, общее экономическое стимулирование с материальным вознаграждением работников за индивидуальные показатели труда. Однако задуманное не было доведено до конца, целевые программы оказались нереализованными. Стимулирование производства и труда ориентировалось, как и прежде, преимущественно не на интенсивное, а на экстенсивное развитие экономики. Страна, оказавшаяся неспособной сполна использовать научно-технические достижения для улучшения жизни людей, вползала в тупик застоя.

Весной 1985 г. в очередной раз был взят курс на реформы, на то, чтобы добиться ускорения социально-экономического развития страны, достичь нового качественного состояния советского общества и улучшить на этой основе условия жизни людей. Но и на этот раз прогнозам вновь не суждено было сбыться. Очень скоро обнаружилась иллюзорность целей перестройки, положение дел в экономике и социальной сфере продолжало ухудшаться. Резко упал интерес людей к труду. К тому же Советский Союз в 1991 г. распался на 15 самостоятельных государств.

Российская Федерация, продвигаясь после распада СССР по пути к рынку, социально ориентированной рыночной экономике, осуществляет свою программу реформ. Видное место в ней занимает утверждение свободного предпринимательства и жизнеспособной модели трудовых отношений. Исторический опыт учит, что этого можно достигнуть только при возвышении трудолюбия и деловой предприимчивости, заинтересованности каждого в результатах работы и хозяйствования, при нахождении и использовании коллективами, обществом, государством неодолимых стимулов к созидательному труду.

1.2. ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ О РОЛИ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ

Формирование науки управления персоналом началось вместе с формированием теории управления как науки, которое произошло более ста лет назад в самом начале периода промышленной революции. Тогда управление организацией и управление ее персоналом не различались. Кроме того, наиболее важные проблемы науки об управлении относились к управлению персоналом. Другими словами, *теория и практика управления персоналом являлись основой управления как науки.* В настоящее время научное направление «Управление персоналом» формируется на стыке теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права, политики и ряда других наук.

В связи с тем, что теории управления персоналом (человеческими ресурсами) развивались вместе с различными школами управления, последние наложили отпечаток на название первых. За более чем столетие (период промышленной революции) роль человека в организации существенно менялась, поэтому развивались, уточнялись и теории управления персоналом. В настоящее время различают три группы теорий: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.

Видными представителями классических теорий являются: Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А.К. Гастев, П.М. Керженцев и др. К представителям теорий человеческих отношений относятся: Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др. Авторами теорий человеческих ресурсов являются: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и др. Основные постулаты, задачи и ожидаемые результаты от реализации этих теорий приведены в табл. 1.1. Классические теории получили развитие в период

Таблица 1.1

Теории управления о роли человека в организации

Наименование теорий	*Постулаты теорий*	*Задачи руководителей организации*	*Ожидаемые результаты*
Классические теории	Труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения, это присущее для них качество. То, что они делают, менее важно для них, нежели то, что они зарабатывают, делая это. Мало таких индивидов, которые хотят или могут делать работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля	Главной задачей руководителя является строгий контроль и наблюдение за подчиненными. Он должен разложить задачи на легкоусваиваемые, простые и повторяющиеся операции, разработать простые процедуры труда и проводить их в практику	Индивиды могут перенести свой труд при условии, если будет соответствующая заработная плата и если руководитель будет справедлив. Если задачи будут в достаточной мере упрощены и если индивиды будут строго контролироваться, то они смогут соблюсти фиксированные нормы производства
Теории человеческих отношений	Индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными, признанными как индивиды. Эти потребности являются более важными, чем деньги, в побуждении и мотивированности к труду	Главная задача руководителя сделать так, чтобы каждый чувствовал себя полезным и нужным. Он должен информировать своих подчиненных о планах, а также учитывать их предложения по улучшению этих планов. Руководитель должен предоставлять своим подчиненным возможность определенной самостоятельности и определенный личный самоконтроль над исполнением рутинных операций	Факт обмена информацией с подчиненными и их участия в рутинных решениях позволяет руководителю удовлетворить основные потребности по взаимодействию индивидов и в чувстве их собственной значимости. Факт удовлетворения потребностей поднимает их дух и уменьшает чувство противодействия официальным властям, т.е. подчиненные охотнее общаются с руководством
Теории человеческих ресурсов	Труд для большинства индивидов приносит удовлетворение. Индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей, понимаемых ими, в разработке которых они участвуют сами. Большинство индивидов способны к самостоятельности, к творчеству, к ответственности, а также к личному самоконтролю на более высоком месте по иерархии, чем то, которое они теперь занимают	Главной задачей руководителя является лучшее использование человеческих ресурсов. Он должен создать такую обстановку, в которой каждый человек может максимально проявить свои способности, содействовать полному участию персонала в решении важных проблем, постоянно расширяя самостоятельность и самоконтроль у своих подчиненных	Факт расширения самостоятельности и самоконтроля у подчиненных повлечет за собой прямое повышение эффективности производства. Вследствие этого полученное удовлетворение трудом может повыситься, поскольку подчиненные наиболее полно используют собственные ресурсы

с 1880 по 1930 гг. Теории человеческих отношений стали применять с начала 1930-х гг. Теории человеческих ресурсов являются современными. По мере развития теории становятся все более гуманными. Сущность этих теорий подробно рассматривается в специальной литературе.

Вся история управления персоналом как отрасли науки, которая явилась основой формирования науки об управлении, рассматривается нами как путь к самостоятельному статусу этого научного направления. Обратимся к истории развития управления персоналом начиная с 1900 г. — того периода, когда, по мнению исследователей, началась специализация в этой области человеческой деятельности. До того времени функции управления персоналом были прерогативой руководителя, который до 80% своего рабочего времени тратил на управление работниками.

Промышленная революция и развитие капитализма вытеснили мануфактуры и мастерские, на смену пришли фабрики с большим количеством работников, коллективным характером труда, его жесткой специализацией. Эти изменения сопровождались повышением интенсивности и эксплуатации труда, отдалением простых работников от собственников и работодателей, обострением социальных конфликтов на предприятиях и в обществе в целом. Политическим выражением конфликтов стало рабочее движение во главе с профсоюзами и рабочими партиями.

Руководители организаций искали пути предупреждения, сглаживания и безболезненного разрешения конфликтов, налаживания партнерских отношений между администрацией и остальными работниками. В этой ситуации одни руководители уже не справлялись с задачами управления персоналом. Для работы с кадрами и налаживания отношений между администрацией и персоналом требовались специальные служащие и даже специализированные подразделения.

На рубеже 1900-х гг. часть функций управления персоналом (в первую очередь наем и учет использования рабочего времени) стала передаваться в отдельные подразделения. В 1900 г. американский бизнесмен Б.Ф. Гудрич организовал в своей фирме первое бюро по найму работников. 1912 год считается приблизительной датой, когда впервые возник отдел кадров в современном понимании слова. В 1920-х гг. подобные подразделения (отделы, департаменты) получили широкое распространение в США и странах Западной Европы.

Работники этой службы занимались отношениями между работодателями и наемными работниками, выясняли настроения рабочих, представляли их требования руководству, награждали рабочих за многолетний добросовестный труд и преданность организации, устраивали совместные праздники, ведали некоторыми жилищно-бытовыми вопросами работников, предотвращали создание профсоюзов или вели переговоры с ними, оформляли кадровую документацию.

В 1930-е гг. работа отдела кадров была ориентирована на ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за деятельностью в области управления персоналом. В это десятилетие и в 1940-х гг. принимались законы, корректирующие практику управления персоналом. Принятые в эти годы законодательные акты призывали предпринимателей заключать коллективные договоры, осуждали дискриминацию членов профсоюзов.

В ходе становления служб управления персоналом возникали новые профессии: агент по найму, секретарь по благосостоянию, управляющий по заработной плате и пенсиям, специалист по технике безопасности, интервьюер, специалист по обучению и трудовым отношениям и т.п.

В 1950–1960-е гг. развитие новых и модернизация старых отраслей, глубокая технологическая реконструкция производства, распространение электронно-вычислительной техники привели к тому, что трудовые ресурсы приобрели новые качества: появилось большое число грамотных работников с новым отношением к труду, его условиям и организации трудовых процессов. В этот период большое внимание уделялось правовому обеспечению системы управления персоналом, что привело к необходимости разработки внутриорганизационных и регламентирующих документов: стандартов предприятия, нормативов, в первую очередь в области организации и оплаты труда. Создавался бюрократический административный механизм на предприятиях. В эти годы было развернуто движение, направленное на повышение эффективности управления в целом и управления персоналом, в частности начинается использование коллективных форм организации труда. Претерпевает изменения система материального стимулирования. Наблюдаются отход от жесткого нормирования труда и переход к исчислению размеров вознаграждения в зависимости от конечных результатов работы сотрудника и деятельности организации в целом. Работники

предприятий допускаются к участию в прибылях. В этот период формируется теория человеческого капитала, что явилось отражением резкого возрастания роли персонала в современном производстве.

К началу 1970-х гг. в большинстве развитых стран отмечалось падение удовлетворенности трудом, высокая текучесть и абсентеизм. Это явилось следствием чрезмерной бюрократизации управления персоналом, которая вступила в противоречие с потребностью развития научно-технического прогресса. Усилилась отчужденность персонала в производстве. Появился интерес работников к участию в управлении, начался процесс демократизации управления. В течение 1970-х гг. многие руководители пришли к выводу, что управление персоналом является важнейшим фактором эффективности организации, значение которого быстро возрастает.

В 1970–1980-е гг. кадровые службы наряду с оперативным начинают заниматься перспективным, долговременным планированием трудовых ресурсов и их участие в формировании стратегического управления организации становится ключевым и необходимым.

Практика управления персоналом 1990-х гг. показывает неэффективность шаблонных решений сложных социально-экономических проблем. В этот период внедряются новые методы работы с людьми, обеспечивающие учет интересов предпринимателей и персонала. Инновационные подходы к управлению персоналом способствуют реализации творческого потенциала персонала.

В настоящее время службы управления персоналом организаций решают сложные и многообразные задачи и представляют собой порой довольно крупные подразделения, включающие в свой состав 50 и более служащих. Они строят свою работу на основе стратегического планирования и мышления, расширении гарантий занятости трудовых ресурсов.

В табл. 1.2 приводится характеристика этапов развития управления персоналом в организациях развитых стран мира[1].

[1] При составлении таблицы использованы данные монографии: *Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А.* Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. — М.: Изд-во РЭА; Екатеринбург: Деловая книга, 1998.

Таблица 1.2

Характеристика этапов развития управления персоналом в организациях развитых стран мира

Период	Основной объект управления	Доминирующие потребности персонала	Ведущие направления управления персоналом
До 1900 г.	Технология производства	Интересы персонала практически не учитывались	Поддержание дисциплины труда
1900 – 1910 гг.	Безопасность и условия труда персонала	Безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы	Обеспечение безопасных условий, организация труда
1910 – 1920 гг.	Эффективность производства	Повышение заработков на основе более высокой производительности	Мотивация и обучение, стимулирование высокой производительности
1920 – 1930 гг.	Индивидуальные особенности работников	Учет индивидуальных особенностей при проектировании работ	Разработка психологических тестов, опросы, учет предложений работников при проектировании работ
1930 – 1940 гг.	Профсоюзы, социальное партнерство	Сглаживание глубоких противоречий между работниками и работодателями	Организация взаимодействия и сотрудничества на производстве
1940 – 1950 гг.	Экономические гарантии и социальная поддержка	Гарантии экономической и социальной безопасности	Организация пенсионного обеспечения
1950 – 1960 гг.	Человеческие отношения	Возможность проявления инициативы, развитие самодисциплины	Подготовка управленческого персонала с учетом изменения его роли в организации, коллективные формы организации труда
1960 – 1970 гг.	Сотрудничество, развитие и углубление партнерства	Расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений	Отработка процедур совместного участия в управлении, разделение ответственности
1970 – 1980 гг.	Перемена труда	Соответствие содержания работ изменениям способностей и запросов, устранение монотонности и однообразия в работе	Чередование работ, развитие коллективных форм организации труда
1980 – 1990 гг.	Движение персонала	Надежная гарантия занятости в период экономического спада	Перераспределение рабочей силы, переподготовка, содействие в поисках работы

Окончание табл. 1.2

Период	Основной объект управления	Доминирующие потребности персонала	Ведущие направления управления персоналом
1990 – 2000 гг.	Кардинальные изменения в составе рабочей силы, дефицит квалифицированного персонала	Расширение возможностей для адаптации к постоянно меняющимся условиям и потребностям производства	Стратегическое управление и планирование трудовых ресурсов, расширение гарантий занятости, переподготовка, создание гибких форм вознаграждения, участие в доходах и капитале
2000 – 2010 гг.	Рост квалифицированного персонала, увольнение работников	Гарантия занятости и сохранения оплаты труда в период финансового кризиса	Стратегическое управление персоналом. Расширение гарантий занятости, переподготовка, содействие в поисках работы. Повышение эффективности использования человеческого капитала

1.3. СОЦИАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА ГОСУДАРСТВА И ОРГАНИЗАЦИИ

Организация как социальная система, устойчивая форма объединения людей, имеющих общие интересы и цели, характеризуется разносторонностью функционирования. Ее развитие осуществляется по крайней мере в трех направлениях — техническом, организационно-экономическом, социальном. Первое из них в основном связано с совершенствованием средств и технологии производства, наличием нужного оборудования и материалов, степенью механизации и автоматизации трудовых процессов. Второе направление выражает формы собственности, уровень специализации и кооперирования производства, систему организации и оплаты труда, структуру и методы управления. Социальное же развитие объемлет персонал организации с его традициями, предпочтениями, интеллектуальным потенциалом и профессионально-квалификационными качествами, способы удовлетворения материальных и духовных потребностей работников, межличностные и межгрупповые отношения, морально-психологическую атмосферу в коллективе.

Следовательно, **социальную среду организации, теснейшим образом взаимосвязанную с технической и организационно-экономической сторонами ее функционирования, составляют те материальные, общественные и духовно-нравственные условия, в которых работники трудятся, живут вместе со своими семьями и в которых происходят**

распределение и потребление благ, складываются реальные связи между личностями, находят выражение их морально-этические ценности. Эту среду образуют: сам персонал организации с его различиями по демографическим и профессионально-квалификационным признакам — полу, возрасту, образованию и т.д., а также разнообразными межличностными и межгрупповыми связями; социальная инфраструктура, включая объекты социального назначения; слагаемые качества трудовой жизни работников, так или иначе определяющие материальное и моральное вознаграждение труда, атмосферу солидарности, сотрудничества и взаимопомощи, степень сплоченности коллектива, престижность совместной работы.

Всегда, а на современном этапе общественного развития особенно, успешная деятельность любой организации зависит от высокой результативности совместного труда занятых в ней работников, от их квалификации, профессиональной подготовки и уровня образования, от того, насколько условия работы и быта благоприятствуют гуманизации труда, удовлетворению материальных, социальных и духовных потребностей людей, разностороннему проявлению личности. Вектор социального развития организации должен быть обращен на то, чтобы разнообразить и обогатить содержание трудовой деятельности, более полно использовать интеллектуальный и творческий потенциал работников, повысить их дисциплину и ответственность, создать надлежащие условия для эффективной работы, хорошего отдыха, устройства семейных дел.

Развитие социальной среды выражается как в форме объективных процессов, т.е. в связях между людьми по поводу их жизненных условий (труда, быта и досуга), так и в субъективном, осознаваемом виде, т.е. в явлениях психологической атмосферы, межличностных отношениях и нравственных оценках. К факторам такого развития относятся условия, которыми характеризуются содержание изменений в социальной среде и адекватные этим изменениям последствия. Они различаются по направленности и формам влияния на персонал как непосредственно — в ходе, во время совместного труда, так и опосредованно — там, где работники и их семьи живут, растят детей, общаются с друзьями, отдыхают (характеристику этих факторов см. в 7.1.2).

Значительное, а нередко решающее влияние на социальную среду организации, уровень благосостояния и качество трудовой жизни работников оказывают и более общие факторы. Имеются в виду, как показано на рис. 1.1, социально-экономическое положение стра-

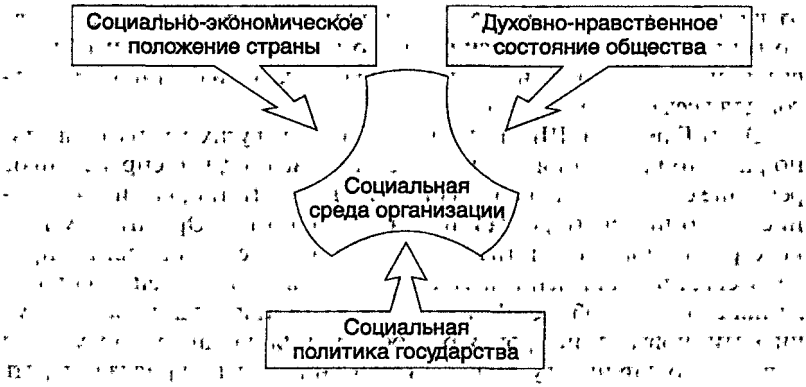


Рис. 1.1. Общие факторы, воздействующие на социальную среду организации

ны, духовно-нравственное состояние общества, социальная политика государства.

Социально-экономическое положение страны оценивается прежде всего по тому, находится ли она в данный момент на подъеме, в расцвете сил либо переживает спад, кризис и испытывает усиление социальной напряженности. В то же время события, происходящие в любой стране, являются неотъемлемой частью развития человеческой цивилизации в целом, выражением общих для мира тенденций.

Положение дел в России можно охарактеризовать как кризисное. По оценкам ученых и политиков, страна застряла на полпути в своем продвижении от сверхцентрализованной плановой экономики к утверждению рыночных отношений и социально устроенного государства. Начатые было реформы пока не приносят ощутимых и приемлемых для большинства россиян результатов. Вместо улучшения жизни они обернулись спадом производства, ослаблением притока инвестиций в экономику и социальную сферу, снижением доходов и обнищанием значительной части населения, ухудшением финансирования учреждений здравоохранения, образования, науки и культуры.

Становится все более очевидным, что рынок сам по себе не может быть панацеей от всех проблем. Нужно существенное исправление и тактики, и стратегической линии социально-экономических преобразований. Необходимо в этом первостепенной важности деле навести порядок, основанный на праве, слаженности рыночных механизмов и государственного регулирования, чтобы открыть не декларируемый только, а фактический простор здоровому соперничеству

различных форм собственности и типов хозяйствования, эффективному применению технических, экономических и социальных нововведений, нацеленных на достижение высоких жизненных стандартов для всех слоев населения.

Опыт Германии, Швеции, Японии и ряда других стран с социально развитой рыночной экономикой показывает, что справедливое решение социальных проблем столь же приоритетно, как и достижение экономического роста и получение прибыли. Ориентирами такого рыночного хозяйства являются: соблюдение основных прав человека, предоставление каждому равных возможностей для проявления своих способностей, трудолюбия, инициативы и предприимчивости; повышение уровня благосостояния и социальной защиты соразмерно потенциалу страны, страхование людей от риска потерять достойное человека жизнеобеспечение; поддержание в обществе стабильности, гражданского согласия и социального мира.

И в России, по общему мнению, осуществление назревших реформ должно идти в русле взаимодействия экономической и социальной эффективности. При этом предпочтение следует отдавать социальным целям с непременным учетом традиций и национальных особенностей страны.

Духовно-нравственное состояние общества не в меньшей степени, чем экономика, материальная сфера, сказывается на укладе жизни в стране, уровне благосостояния населения. С ним неразрывно связаны реализация свобод и прав человека, утверждение индивидуальности и коллективных начал, своеобразие исторических традиций, стабильность нравственных устоев, в частности требований преобладающей в данном обществе трудовой морали, этики личного и общественного поведения, высоких критериев гражданской добродетели — всего того, из чего слагается менталитет народа, глубинная сущность его национального и социального характера, мировоззрения и идеалов.

Разумеется, упомянутые компоненты подвижны, переменчивы. Они могут как истончаться, утрачиваться, так и наращиваться, укрепляться. Исторический опыт учит, что успех, благополучие сопутствуют тому обществу, которое постоянно заботится о социальной сфере, воспроизводящей социальные связи и отношения, способно опереться на энтузиазм и созидательный настрой своих членов, обеспечить объединениям граждан и отдельным личностям максимум возможностей для реализации их общезначимых целей. Потому так важно достичь гармонии интересов государства и гражданского общества, слить воедино действие объективных закономерностей социального развития и сознательно предпринимаемые усилия.

Социальная политика государства как мощная сила общественного развития предназначена выполнять ключевую роль в решении социальных проблем, встающих перед той или иной страной. Проводимая правительством, всеми ветвями и органами власти, опирающаяся на экономические структуры и общественную поддержку, такая политика должна аккумулировать, фокусировать, отражать обстановку в стране и ситуацию в обществе, потребности и цели социального развития, способствовать созданию оптимальных условий для жизни людей, совершенствованию социальных связей, взаимодействия и отношений между ними, осуществлять на деле социальную справедливость.

Основной объект воздействия социальной политики — социальная сфера, непосредственно связанная с распределением материальных и духовных благ, удовлетворением специфических потребностей человека, качеством и уровнем его жизни, условиями труда, быта и досуга. Эта сфера охватывает разнообразные отношения между личностями, социальными группами и слоями в том их виде, в каком они складываются на конкретный исторический момент, включает ряд отраслей народного хозяйства и основные элементы социальной инфраструктуры, в том числе учреждения здравоохранения, образования, науки и культуры, санаторно-курортный комплекс, индустрию спорта и туризма, жилищный фонд и коммунальное хозяйство. Социальная сфера вбирает в себя систему социального обслуживания населения, социальной защиты и гарантий граждан, установленных законами государства и опирающихся на традиции, обычаи жителей данной страны.

Содержание и конкретные задачи социальной политики охватывают стимулирование экономического роста и подчинение производства интересам потребления, усиление трудовой мотивации и деловой предприимчивости, обеспечение гарантии определенного уровня жизни и социальной защиты населения, сохранение культурного и природного наследия, национального своеобразия и самобытности. Для эффективного осуществления своих социальных функций государство располагает такими действенными рычагами, как социальное законодательство, национальный бюджет, система налогов и сборов.

Практика большинства стран подтверждает, что при всей объективной зависимости решения социальных проблем от экономического и политического положения государства социальная политика обладает и самостоятельностью, способна своими средствами содействовать повышению уровня благосостояния

населения, оказывать стимулирующее влияние на стремление граждан к социальному прогрессу. В современных условиях она должна быть приоритетной для властных структур любого государства.

Следуя общепризнанным принципам, Конституция нашей страны (ст. 7) провозглашает, что *Российская Федерация — социальное государство, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека.* Это предполагает охрану труда и здоровья людей, гарантированный минимальный размер оплаты труда, государственную поддержку семьи, материнства, отцовства и детства, инвалидов и пожилых граждан, развитие социальных служб, установление государственных пенсий, пособий и иных гарантий социальной защиты.

Приоритет социальной политики, равно как и социальной сферы, означает в первую очередь поиск реальных путей к более высокому уровню потребления, росту продолжительности жизни, дальнейшему развитию образования и культуры, экологическому благополучию, недопустимости каких-либо поползновений на свертывание социальных программ и умаление гарантий. Люди в любой стране не довольствуются минимумом социальных улучшений, а надеются на вполне обеспеченную, безопасную и цивилизованную жизнь. Они хотят, чтобы социальная политика продвигалась не «гуманизмом поневоле», а высокой целью доведения «социального минимума» до достойного человека уровня.

Но так дело обстоит не везде. В ряде стран, к которым можно отнести и Россию, социальная политика не выступает хорошо продуманным, концептуально выверенным инструментом регулирования социальных отношений и процессов, средством оптимальной увязки экономики и социальной сферы. В частности, не достает понимания той простой истины, что низкие заработки и доходы ограничивают спрос на товары и услуги, лишают производство емкого и платежеспособного рынка сбыта. Социальная сфера — вовсе не иждивенка, а социальные расходы — не безвозвратные затраты, не простой вычет из экономических ресурсов. Они совершенно необходимы как вложения в человеческий капитал, которые в конечном счете оборачиваются повышением производительности и качества труда, расширением потребления. Таким образом, взвешенная социальная политика весьма значима как своего рода инвестор, стимулятор экономического роста и благосостояния общества.

В жестких условиях рынка отдельно взятые хозяйственные единицы и предпринимательские структуры не могут, да и не в состоянии в полной мере заниматься социальной сферой. Эту важнейшую функцию предназначены исполнять органы власти. Именно государство своей регулирующей ролью обязано компенсировать, устранять недостатки, изначально свойственные рыночной стихии, устанавливать «правила игры». Оно, в частности, не вмешиваясь прямо в управление предприятиями, ценообразование и установление размеров оплаты труда, имеет возможность и должно в соответствии с законами страны осуществлять контроль за тем, чтобы получение прибыли не наносило ущерба социальным целям рыночной экономики, чтобы заработная плата, предусмотренная соглашениями между работодателями и профсоюзами, повышалась пропорционально росту производительности труда, чтобы рынок рабочей силы реагировал на безработицу и сужал ее масштабы, чтобы своевременно производились социальные выплаты и принимались другие меры социальной защиты.

Социальная политика не сводится к провозглашению государством социальных целей и объявлению гарантий, а должна быть представлена системой конкретных мероприятий по их реализации, рассчитанной на краткосрочную (обычно в течение года), среднесрочную (три-пять лет) и долгосрочную (десять и более лет) перспективу. Регулирование социальной сферы предполагает целенаправленное функционирование различных социальных институтов — системы ценностных установок, образцов и норм поведения, ветвей и учреждений государственной власти, органов местного самоуправления, профессиональных союзов, ассоциаций предпринимателей и других общественных организаций.

В Российской Федерации основы институционного регулирования социальной сферы, установленные Конституцией страны, предусматривают проведение единой государственной политики в области культуры, науки, образования, здравоохранения, социального обеспечения, экологии. При этом большинство вопросов социальной политики являются предметом совместного ведения Федерации и ее субъектов.

На федеральном уровне функции проведения единой политики в социальной области должно выполнять правительство страны. В управлении социальной сферой участвуют также органы здравоохранения, культуры, образования, труда и социального развития, другие звенья государственного управления, призванные прогнозировать, планировать, направлять, координировать деятельность

соответствующих отраслей, предприятий и учреждений. На уровне субъектов Федерации (республик, краев, областей, автономных округов, городов Москвы и Санкт-Петербурга) создаются аналогичные министерства, департаменты, управления или отделы. Свои подразделения по социальным вопросам имеют управленческие структуры городов и районов.

Составной частью общей системы целей и задач социальной политики государства является региональная политика в социальной сфере. Она должна обеспечивать равное качество и уровень жизни населения во всех регионах России. Эти регионы, как правило, совпадают с территориями субъектов Федерации, обладают общностью природных, социально-экономических, национально-культурных и иных условий. Субъектам Федерации принадлежит ведущая роль в разработке и реализации региональных социальных программ, учитывающих уровень социально-экономического развития территории, финансовые возможности, демографическую ситуацию, природно-климатические условия, национальные традиции и местные особенности труда, быта, потребления продуктов питания, непродовольственных товаров и услуг.

Для успеха социальной политики государства важно, чтобы по поводу ее главных ориентиров и приоритетов достигалось общественное согласие. В рамки такого консенсуса «вписываются» гармонизация интересов граждан и государства в целом, социально-психологическое восприятие большей частью общества целей и методов государственного регулирования экономики и социальной сферы, взаимодействие участников социального партнерства, позволяющего цивилизованным способом решать проблемы занятости, улучшения условий и оплаты труда, социальной защиты как работающих, так и всего населения. Только так достигаются доверие народа правительству, массовая поддержка проводимой им социальной политики.

Социальная политика Российской Федерации по ряду упоминавшихся выше причин в последние годы не пользуется необходимой поддержкой со стороны граждан, страдающих от чрезмерных социальных издержек предпринимаемых в стране реформ. Опросы общественного мнения свидетельствуют, что большинство россиян, негативно оценивая сложившуюся ситуацию, выказывают низкую степень доверия центральным и региональным органам власти, что, конечно же, не может быть благоприятным фоном для осуществления социально-экономических преобразований.

В настоящее время наметилась тенденция к перемене настроения россиян. Опросы показали, что большая часть взрослого населения страны, признавая трудности, отмечают признаки улучшения условий жизни. Но по-прежнему актуальны восстановление доверия к власти, обязательствам государства, достижение конструктивного согласия на основе общей цели — реального и устойчивого роста благосостояния людей в соответствии с имеющимися возможностями.

В качестве конкретных выдвигаются задачи, направленные, в частности, на то, чтобы сделать расходы по оплате труда и социальным выплатам защищенными, т.е. не подлежащими какому-либо сокращению, переходить шаг за шагом на адресный принцип социальной защиты, активно внедрять страховые методы пополнения источников покрытия социальных расходов, строго контролировать деятельность социальных ведомств, фондов социального развития.

1.4. СОЦИОЛОГИЯ ТРУДА И ОРГАНИЗАЦИЙ

1.4.1. Социология труда как научная дисциплина

Цели социальной политики государства достигаются в основном благодаря эффективному совместному труду граждан в рамках хозяйственных организаций. Незаменимая роль в понимании сущности складывающихся в этом базовом процессе социальных отношений принадлежит социологии труда, поскольку именно они традиционно выступают в качестве объекта исследований данной науки. Эти же социальные процессы составляют один из главных предметов заботы службы управления персоналом организации.

Как известно, социология труда является одним из основных направлений социологической науки. Объект ее исследований составляют социальные процессы и явления, связанные с трудовой деятельностью. Этим определяется практическое значение социологии труда. Она описывает, изучает, объясняет и позволяет предсказывать особенности поведения и отношений между людьми на предприятиях, в организациях, в научных лабораториях и различных учреждениях, т.е. везде, где люди связаны единым трудовым процессом.

Понимание труда как одного из базовых условий жизни общества возникло уже в древних государствах. О связи между разделением труда и устройством общества размышляли великие греки — Платон и Аристотель. В Новой истории на роль труда в жизни общества обратили внимание такие выдающиеся мыслители Западной Европы, как Ш. Фурье, А. Сен-Симон, О. Конт, К. Маркс, Э. Дюркгейм, М. Вебер, Г. Зиммель. Это произошло отнюдь не случайно, а в связи с очень острыми социальными конфликтами, сопровождавшими

становление индустриального общества. Примечательно, что именно в этот период произошло зарождение самой социологической теории и практики. Не только ученые, но и крупные предприниматели Франции, Англии, Германии скрупулезно изучают и описывают быт промышленных рабочих, стремясь открыть секреты трудового поведения и тем самым погасить социально-трудовые конфликты, чреватые большими экономическими потерями.

Но как самостоятельное научное направление социология труда формируется лишь в 20-е годы ушедшего века под влиянием очередной волны социальных потрясений начала века, на этот раз вызванной нарастающими глобальными процессами индустриализации и урбанизации. Под влиянием этих процессов оказывались и такие страны, которые лишь выходили на дорогу индустриализации, например Россия, где со второй половины XIX в. начинает складываться самобытная школа исследования социальных проблем труда, представленная, в частности, именами В. Берви-Флеровского, Е. Дементьева, С. Прокоповича, П. Тимофеева, С. Булгакова.

Трудовая деятельность пронизывает многие пласты жизни общества, отношения и взаимодействия людей. Поэтому закономерен интерес, проявляемый к труду не только социологами, но и представителями других направлений обществознания: экономистами, социопсихологами, правоведами, историками. Соответствующие науки, имея общий объект исследования — труд, изучают разные его стороны, отличаясь предметом исследования и понятийным аппаратом.

Поскольку процесс труда невозможен без природно-материальных элементов и процессов, постольку наряду с общественными науками труд изучается и естественными науками (инженерной психологией, психофизиологией, медициной, эргономикой и др.).

Предметная особенность социологического подхода к изучению труда состоит в том, что он (труд) рассматривается комплексно, с системных позиций. С точки зрения социологии это особая, относительно самостоятельная форма социальной жизни, одна из социальных подсистем. Функционирование и эволюция этой подсистемы происходит в широком и постоянно меняющемся культурно-историческом контексте, взаимосвязанно и взаимообусловленно с другими подсистемами (сферами) деятельности и отношений между людьми. Уровень и элементы социологического анализа труда представлены в табл. 1.3.

Таким образом, **социология труда — это отрасль социологии, изучающая трудовую деятельность как особую эволюционирующую под-**

Таблица 1.3

Уровни и элементы социологического анализа трудовой деятельности (труда)

Уровень социальных связей	*Элементы*	*Примеры*
1. Межличностный	1.1. Типовые взаимодействия по правилам (регламентированное взаимодействие) 1.2. Ролевое поведение 1.3. Социальная позиция	Инструктаж на рабочем месте, производственное совещание, планерка, выдача задания (поручения), контроль выполнения задания Руководитель — подчиненный, коллега — коллега Управляющий, консультант, секретарь, инженер, мастер, бригадир, рабочий
2. Групповой	2.1. Первичный трудовой коллектив 2.2. Трудовой коллектив производственного подразделения 2.3. Трудовая организация 2.4. Групповые отношения 2.5. Процессы	Бригада строителей, коллектив отдела маркетинга Коллектив цеха, коллектив завдоуправления Завод, ферма, электростанция Абсентеизм, забастовки, локаут Текучесть персонала, рост (снижение) квалификации
3. Социетальный	3.1. Институт 3.2. Социальный порядок 3.3. Социальный класс или слой 3.4. Социальные процессы	Крепостной труд, наемный труд, рабский труд Капитализм, социализм Крестьяне, промышленные рабочие, служащие, работники образования, бюрократия Безработица, изменение структуры занятости, профсоюзные движения, рабочая солидаризация
4. Международный	4.1. Отношения 4.2. Организации 4.3. Социальные процессы	Международное разделение труда, конгрессы, международные праздники труда МОТ (Международная организация труда), МКТ (Международная конфедерация труда) Глобализация, международная трудовая миграция

систему общественных отношений в ее различных исторических и культурных формах, а также во взаимосвязях с другими подсистемами (сферами) деятельности и общественных отношений.

Специфика труда как одной из подсистем общественной жизни проявляется в двух аспектах: внешнем и внутреннем. *Внешний аспект* характеризуется составом и содержанием социальных функций труда, т.е. тех функций, которые он выполняет по отношению к другим подсистемам общества. *Внутренний аспект* заключается в особенностях состава, связей и изменений элементов, составляющих саму сферу труда как относительно самостоятельную область деятельности и отношений, включая и вещные элементы, и участ-

ников трудовой деятельности, и многообразные социальные связи, которые складываются между ними, а также другие компоненты социального свойства.

При анализе внутренних особенностей труда как социальной подсистемы учитываются: иерархическое строение сферы труда, состоящей из личностей работников, трудовых общностей малых, средних и больших организаций, имеющих свои индивидуальные и видовые особенности; специализация трудовых организаций (продуктовая или отраслевая, технологическая или процессная, региональная или пространственная); социальные свойства и типы трудовых организаций; социально-психологические особенности участников социально-трудовых отношений.

1.4.2. Социальные функции труда

Рассматривая трудовую деятельность как важный фактор, влияющий на общественную жизнь, следует выделить семь специальных функций труда: социально-экономическую (репродуктивную), продуктивную (креативную, или творческую), социально-структурирующую (интегративную), социально-контролирующую, социализирующую, социально-развивающую, социально-стратификационную (дезинтегративную) и трансформирующую. Каково же содержание социальных функций трудовой деятельности?

Социально-экономическая (репродуктивная) функция заключается в воздействии субъектов труда на объекты и элементы природной среды с целью их преобразования в предметы удовлетворения потребностей членов общества — в материальные блага и услуги. Реализация данной функции позволяет воспроизводить стандартные материальные или символические (идеальные) условия общественной жизни.

Продуктивная (креативная, творческая) функция труда состоит в той части трудовой деятельности, которая удовлетворяет потребности людей в творчестве и самовыражении. Результатом этого компонента трудовой деятельности является создание принципиально новых или неизвестных комбинаций существовавших ранее предметов и технологий.

Социально-структурирующая (интегративная) функция труда заключается в дифференциации и кооперировании усилий участвующих в трудовом процессе людей. Вследствие реализации данной функции происходит, с одной стороны, закрепление за разными категориями участников трудового процесса специализированных видов труда, с другой — между этими группами устанавливаются особые социаль-

ные связи, опосредованные обменом результатами трудовой деятельности. Таким образом, две стороны труда — разделение и кооперация — порождают особую социальную структуру, соединяющую людей наряду с другими видами социальных связей.

Социально-контролирующая функция труда обусловлена тем, что труд как деятельность, организованная в интересах общества, представляет собой социальный институт, т.е. сложную систему социальных отношений, регулируемых посредством ценностей, норм поведения, стандартов деятельности и санкций. Поэтому все участники трудовой деятельности находятся в сфере действия соответствующей системы социального контроля. К ней относятся, в частности, официальное трудовое законодательство, экономические и технические трудовые нормативы, уставы трудовых организаций, должностные инструкции, а также неформальные трудовые нормы, основанные на определенных ценностях и традициях, и обычаи, связанные с трудом.

Социализирующая функция трудовой деятельности проявляется на индивидуально-личностном уровне. Благодаря участию в ней существенно расширяется и обогащается состав социальных ролей, образцов поведения, социальных норм и ценностей индивидов-работников. Они становятся более активными и полноправными участниками общественной жизни. Именно благодаря трудовой деятельности большинство людей испытывают чувство социальной принадлежности и приобретают социальную идентичность. Например, в ходе нынешних экономических реформ многие работники, месяцами не получающие заработную плату, не спешат с увольнением, боясь утраты социальной идентичности.

Социально-развивающая функция труда проявляется в результатах воздействия содержания трудовой деятельности на ее субъектов (работники, трудовые коллективы, общество в целом). Известно, что содержание трудовой деятельности по мере совершенствования средств труда, обусловленного творческой природой человека, имеет тенденцию к усложнению и непрерывному обновлению. Принципиальное значение имеет процесс расширения творческих компонентов труда. Этот процесс в промышленно развитых странах стал особенно интенсивным в последние десятилетия, предъявляя все возрастающие требования к знаниям, общему кругозору и квалификации работников, смене мест приложения труда. Возникает мотивация повышения уровня знаний и расширения круга профессиональных навыков. В итоге трудовые организации побуждаются к развитию функции обучения работников, а обще-

ство в целом — к модернизации систем передачи знаний и институтов образования.

Социально-стратификационная (дезинтегративная) функция труда является производной от социально-структурирующей. Она связана с тем, что результаты различных видов труда по-разному вознаграждаются и оцениваются обществом. Соответственно одни виды трудовой деятельности признаются более, а другие — менее важными и престижными. При этом используются не только экономические критерии оценки, но и социально-культурные, что зависит от конкретных исторических обстоятельств и особенностей развития данного общества. Таким образом, трудовая деятельность вместе с доминирующей системой ценностей выполняет функцию социального ранжирования, размещая людей, занятых различными по своей общественной значимости видами труда, по рангам — ступеням стратификационной пирамиды и лестницы престижа. При этом между соответствующими социальными слоями, оказавшимися на разных уровнях, возникают социальные барьеры. Возможность их преодоления в общем случае зависит от социально-политического устройства общества.

Трансформирующая функция труда заключается в таких воздействиях на общество, которые приводят к радикальным преобразованиям общественного устройства — появлению новых социальных слоев и групп, изменению стратификационной системы общества. Пример такого рода изменений — возникновение, рост численности и влияния социальной группы менеджеров.

1.4.3. Связь труда с другими видами деятельности

Сложность и особенность изучения трудовой деятельности как социального явления состоит в том, что, будучи непосредственно включенной в определенные социально-экономические и социально-культурные условия, она своими результатами изменяет эти условия и в то же время сама изменяется под их воздействием.

Предметом социологии труда является также изучение места и связей собственно трудовой деятельности с другими видами деятельности: политической, религиозной, идеологической, рекреационной, учебной и др. Она анализирует эти связи в историческом и сравнительно-культурном аспектах, стремясь выявить тенденции изменения объема и относительного значения трудовой деятельности в индивидуальной и общественной жизни.

Сравнение обществ, находящихся на разных стадиях эволюции, показывает, что совокупный объем трудовых усилий, т.е. усилий,

затрачиваемых обществом на свое материальное воспроизводство и рост благосостояния, имеет тенденцию к сокращению. Это обстоятельство, особенно ощутимое и заметное в наиболее развитых (в экономическом смысле) странах, позволяет социологам говорить о складывании совершенно новой социально-экономической формации — постэкономического общества. Сокращение общих необходимых затрат рабочего времени ведет к увеличению времени досуга (рекреации), а также времени, отводимого на другие виды деятельности, к изменению иерархии престижа занятий и профессий. Возрастает возможность совмещения разных видов деятельности, что не может не сказаться на отношении к труду в обществе в целом, в составляющих его социальных слоях и группах, среди коллективов, конкретных предприятий и отдельных рабочих местах.

Например, в обществах с наиболее развитой и динамичной экономикой трудовая деятельность все более тесно связывается с учебной. Ускорение научно-технического прогресса, проявляющееся в быстрой смене средств труда, обусловливает необходимость непрерывного профессионального обучения всего занятого населения. В итоге взаимодействие сфер труда и образования становится более интенсивным и продолжительным. Проблема образования взрослых перестает быть делом только образовательных ведомств и социологии образования. Она становится и предметом социологии труда, и задачей практики организации управления персоналом, поскольку сегодня эффективность труда нельзя обеспечить без систематического обновления содержания профессиональной подготовки работников.

Глубокую связь трудовой деятельности с такой, на первый взгляд, далекой от нее сферой, как религия, хорошо показал выдающийся немецкий социолог, историк и экономист М. Вебер в известной работе «Протестантская этика и дух капитализма».

Несложно проследить и связь труда с идеологической и политической жизнью общества. Многие политические доктрины апеллировали и апеллируют к совокупности рядовых участников трудовой деятельности как главной социальной силе общества. Для примера достаточно обратиться к истории рабочего движения в Европе и России.

1.4.4. Основные понятия социологии труда

Как специальная социологическая дисциплина социология труда опирается на систему основных понятий (категорий) общей

социологии, таких, в частности, как: «социальное действие», «взаимодействие», «социальное отношение и зависимость», «социальная личность», «социальная роль», «социальные нормы», «ценности», «социальный институт», «социальный контроль», «социальная общность», «социальная организация», «социальные процессы» и «социальные движения» и др.

Особенности использования данных понятий, обусловленные необходимостью описания, изучения, объяснения и прогнозирования социальных явлений и процессов, относящихся к разным сторонам трудовой деятельности, отражаются (формально), как правило, добавлением к соответствующим понятиям определения «трудовые» (-ое, -ая, -ой). Например, для обозначения социальных отношений, связанных с трудовой деятельностью, используется понятие «социально-трудовые отношения». Для обозначения социальных процессов — понятие «социально-трудовые процессы». Подобные понятия социологии труда по сути являются общесоциологическими. Другую часть понятий социологии труда составляют специальные понятия, характеризующие трудовую деятельность как особую область социальных процессов и явлений. Наиболее важными из них являются: общественное разделение труда, характер труда, отчуждение труда, отношение к труду, удовлетворенность трудом, содержание и содержательность труда. Система этих понятий представлена на рис. 1.2.

Понятие **общественного разделения труда** в наибольшей степени характеризует сущность труда как социального явления, которое возникает вследствие объективной неоднородности в целом деятельности общества. В итоге разные виды деятельности закрепляются (более или менее жестко) за разными категориями лиц, что

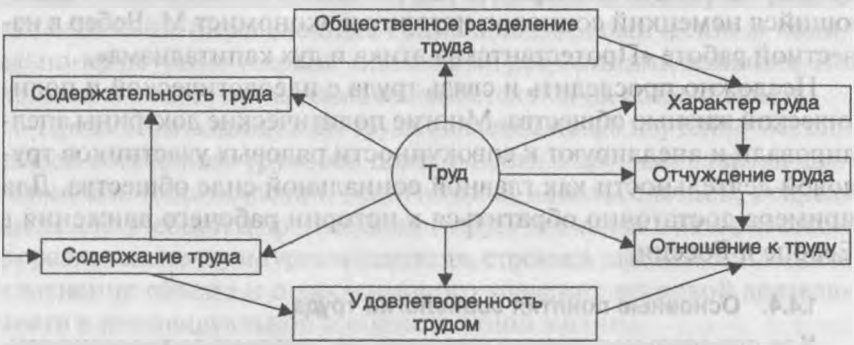


Рис. 1.2. Система основных понятий социологии труда

разъединяет их не только с точки зрения предмета труда, но и социально. Возникают проблемы социального неравенства и солидарности. С помощью понятия общественного разделения труда социологи изучают эволюцию общественных отношений, их связь с уровнем развития техники и средств труда.

В понятии **характер труда** отражается неравенство доступа людей к разным видам труда, обусловленное макросоциальными причинами. Характер труда является системным признаком, отражающим взаимосвязь сферы трудовых отношений с социально-политическим устройством общества. В этом понятии фиксируется та социально важная сторона трудовой деятельности, которая связана с ее вынужденностью, принудительностью, возможностью внешнего присвоения ее материальных результатов. В ходе исторического процесса характер труда изменяется в направлении уменьшения степени принуждения, с одной стороны, и увеличения участия трудящихся в распоряжении продуктом своего труда, с другой. Эта тенденция нашла отражение в таких понятиях, как рабский, крепостной, подневольный, наемный и свободный труд. Речь идет о том, как и кто распоряжается результатами труда.

Понятие **отчуждения труда** фиксирует совокупность негативных социальных явлений, сопровождающих отношения между участниками процесса труда. При этом под результатом понимается не только непосредственный продукт труда и вознаграждение за труд как часть стоимости этого продукта. Речь идет о более широком понимании результатов труда как совокупности всех социальных условий, воспроизводимых и существующих благодаря труду как общественному явлению и самой трудовой деятельности. Если работник не в состоянии влиять на комплекс условий своей деятельности и использовать ее результаты в своих интересах, то труд для него становится тем, от чего лучше избавиться и что необходимо терпеть. Невнимание предпринимателей к явлениям отчуждения труда, непонимание их сути — главная причина большинства трудовых конфликтов.

Особенности характера труда и степень отчуждения труда проявляются в таких взаимосвязанных параметрах трудовой деятельности, как отношение к труду, удовлетворенность трудом, содержание и содержательность труда.

Отношение к труду — понятие, означающее совокупность реальных мотивов трудовой деятельности личности, таких, как, например, ориентации на заработок, на отношения с коллегами по работе, на общественную значимость труда, его содержание, дости-

жение признания среди знакомых или определенного социального статуса и др. В составе мотивов труда выделяют ведущие — «ядро» и второстепенные — «периферию». При этом положение мотивов в их иерархии не является строго постоянным, а может меняться в зависимости от общесоциальных и частных условий труда, образа жизни работника. Отношение к труду служит не только важной индивидуальной характеристикой личности работника, его восприятия труда как ценности, но и характеристикой трудового коллектива, социальной общности. Это один из показателей состояния работы с персоналом в конкретном подразделении или организации в целом.

Исследуя отношение к труду, социологи стремятся выявить факторы, от которых оно зависит, определить типы трудовой мотивации. При этом используются две группы показателей, характеризующих отношение к труду: объективные и субъективные. Первые выражаются в конкретных результатах трудовой деятельности и трудовом поведении работников. Вторые — в составе и иерархии мотивов трудовой деятельности.

Удовлетворенность трудом — это обобщенный эмпирический показатель отношения к труду. Он характеризует сознание субъектов труда и проявляется в вербальном поведении работников. Фактический уровень удовлетворенности трудом формируется под воздействием двух групп факторов. К первой группе относятся совокупные условия труда, ко второй — личностные особенности работников: их ценностные ориентации, притязания, информированность, индивидуальные оценки отдельных сторон трудовой деятельности. Поэтому высокая удовлетворенность трудом, зафиксированная социологами на конкретном предприятии, может свидетельствовать, с одной стороны, о коллективном отношении к труду, обусловленном объективно хорошими условиями труда, с другой — о низких притязаниях и недостаточной информированности работников. Социологические исследования показывают, что общая удовлетворенность трудом в значительной мере определяется факторами второй группы. Чем больше организация отвечает запросам и требованиям работников, тем выше их удовлетворенность трудом.

Понятие **содержания труда** отражает взаимодействие субъекта и средств труда в процессе трудовой деятельности и означает совокупность трудовых функций и действий работников, их соотношение и взаимосвязь. Под влиянием научно-технического прогресса состав трудовых функций изменяется в направлении роста объема

тех функций, которые связаны с опосредованным воздействием на предмет труда с помощью устройств обработки и передачи информации. Физические усилия со временем уступают место интеллектуальным, психическим; рутинные операции — элементам творчества, поиска нестандартных решений. Это означает, что растет содержательность труда.

Понятие **содержательности труда** характеризует важнейшую качественную сторону труда как вида человеческой деятельности. Под содержательностью труда понимается степень его насыщенности творческими (продуктивными) элементами по сравнению со стандартными, рутинными (репродуктивными).

Социологический анализ содержания и содержательности труда дает возможность оценить состояние и перспективы социального развития трудового коллектива организации, определить состав конкретных шагов по стимулированию труда. Анализ долгосрочных тенденций изменения содержания и содержательности труда является одним из направлений социального прогнозирования, исследующих перспективы социальной структуры общества.

1.4.5. Методы социологии труда

Социология труда, будучи одной из отраслей социологической науки, пользуется всем арсеналом методов, применяемых ею: различными видами опросов (главным образом анкетным), прямым и косвенным социологическим наблюдением, участвующим или включенным наблюдением, анализом документов (разных видов заводской отчетности и нормативных документов), социографическим методом (при исследовании образа жизни работников). Используются также статистические методы, в ряде случаев — социальные эксперименты, сравнительно-исторический метод и метод межстранового сравнения. Как любая научная дисциплина, социология труда применяет также и общенаучные методы исследования: анализ и синтез, индукцию и дедукцию, классификацию, аналогию, системный анализ, моделирование и др.

Метод системного анализа занимает ведущее место, поскольку его принципы составляют одно из базовых требований современного социологического исследования. Успешное применение социологических методов в исследовании проблем труда предполагает определенную глубину знаний по технологии и экономике отраслей хозяйства, к которым относятся изучаемые объекты — трудовые коллективы и организации.

1.4.6. Социология организаций

В современных обществах трудовая деятельность протекает главным образом в специально создаваемых для этого объединениях людей — трудовых или деловых организациях. Поэтому полное представление о труде как актуальном социальном явлении нуждается в изучении такой формы социальной жизни, как трудовая организация.

Понятие организации применительно к социальной жизни используется в трех значениях:

- целевая группа или объединение людей, созданное для выполнения какой-либо постоянной функции или достижения определенной цели;
- особый вид деятельности, состоящий в создании внутренних условий для нормального функционирования целевой группы (распределение заданий, координация усилий участников, установление контактов и связей и т.п.);
- самопроизвольно складывающаяся, саморегулирующаяся и стихийно эволюционирующая социальная система, являющаяся органичной частью целевой группы (структура, тип связей между людьми, нормы и санкции, ценности и роли).

Социологические исследования трудовых организаций опираются также на такую социологическую дисциплину, как социология организаций. Она исследует целевые объединения людей, стремясь выявить их природу, закономерности возникновения, функционирования и развития (эволюции).

Перечисленные смысловые значения понятия организации отражают соответственно три стороны существования каждой реальной организации как:

- социального объекта, выполняющего заданную извне функцию;
- деятельности, обеспечивающей существование социального объекта в заданном качестве;
- особой социальной общности — элемента социальной системы более высокого порядка.

Социология организаций в соответствии с характерным для социологии комплексным подходом изучает разные стороны существования организаций. Однако в первую очередь она интересуется организациями как социальными общностями. В той части, в которой социология организаций изучает трудовые организации, ее можно считать разде-

лом социологии труда. Однако в целом это самостоятельная социологическая дисциплина.

Социологический анализ трудовой организации позволяет выделить в ней два относительно независимых пространства социальных отношений — формальную и неформальную организации, от взаимодействия которых зависит эффективность организации как целевой группы.

Формальная организация складывается на основе разделения труда, обусловленного официальной целью или главной функцией организации, которые закреплены в ее уставе и других нормативных документально оформленных актах. В свою очередь, разделение труда документируется в виде иерархической системы должностных позиций и соответствующих ролевых предписаний.

Формальная организация включает также систему деловых коммуникаций, обеспечивающую взаимодействие ее функциональных блоков и элементов, и подсистему регуляторов трудовой деятельности: технические нормы, программы деятельности, образцы служебного поведения, принципы и формы вознаграждения, поощрения и принуждения.

Неформальная организация возникает и существует наряду с формальной. Ей присущи большинство социальных элементов последней, в частности, таких, как система социальных связей, образцов поведения, норм и санкций. Однако есть принципиальное отличие неформальной организации от формальной. Оно состоит в том, что она возникает не по предварительному рациональному замыслу или проекту, а стихийно, сама собой.

Причины возникновения неформальной организации заключаются, во-первых, в том, что работу индивида нельзя ограничить устанавливаемыми организацией рамками трудовой деятельности и соответствующих организационно-трудовых отношений. Выполнение социальной роли работника удовлетворяет, как правило, лишь часть социальных потребностей и интересов индивида. Реализация же остальных нуждается в более широком круге взаимодействий и социальных отношений, в участии близких людей, в обмене переживаниями, информацией, в разделении чувств и т.п.

Во-вторых, формальная организация не в силах предусмотреть все ситуации целевого функционирования организации и соответствующие им действия сотрудников. Поэтому в трудовых организациях всегда есть нужда в неформальном взаимодействии сотрудников, способствующем выполнению ее задач.

В соответствии с этими причинами неформальная организация проявляется в двух разновидностях: как *социально-психологическая* и как *внеформальная* организации. Первая выступает в виде социальных связей, возникающих на почве личных интересов (товарищества, лидерства, отношений престижа, симпатий). Вторая состоит из отношений, предметом которых является решение служебных задач способами, не предусмотренными формальной организацией. В ряде случаев неформальная социально-психологическая организация может играть дисфункциональную роль, если она противодействует целям организации (использует должностные позиции и связи в личных, внеслужебных целях).

Трудовая организация создается как определенный инструмент решения таких задач общества, которые могут быть выполнены только через достижение индивидуальных целей. Это означает, что создание конкретной трудовой организации требует определенного «перевода» соответствующей общественной цели (например, строительства железнодорожной магистрали) в индивидуальную цель, равно привлекательную для каждого члена нового трудового коллектива. Например — заработок. Однако получение заработка всеми участниками трудового процесса не означает, что для каждого из них заработок — основная цель в личном плане.

Существует **два типа трудовых организаций**: предприятия (организации, выполняющие производственные и распределительные функции) и учреждения (организации, выполняющие управленческие, научные, образовательные, лечебные, проектные, культурные функции).

Социальную основу трудовых организаций составляют трудовые коллективы, или трудовые общности, — объединения людей, осуществляющих совместную трудовую деятельность. Трудовая общность — это особая разновидность социальной общности. Она складывается на основе взаимодействий и отношений между людьми, обусловленных совместным участием в едином производственном процессе. Предметом взаимодействий и отношений между членами трудовой общности являются заданные извне трудовые цели, функции и роли. Поэтому складывание трудовых коллективов — это сложный, противоречивый и не всегда упорядоченно протекающий социальный процесс.

Эффективность трудовой организации как целевой группы прямо зависит от таких характеристик трудового коллектива, как разделяемые его большинством ценности, сплоченность, конфликтность, уровень квалификации и общей культуры его членов, их

дисциплинированность, ответственность, трудовая и общественная активность. Искусство управления трудовой организацией во многом заключается в умении сформировать трудовую общность и использовать творческий потенциал, содержащийся в солидарных трудовых действиях сплоченного и ответственного трудового коллектива. Важно уметь находить эффективные способы взаимодействия неформальной и формальной подсистем трудовой организации.

Этим целям служат социологические исследования и социальная диагностика трудовых организаций.

1.5. ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ, ПЕРСОНАЛ И ТРУДОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Трудовые ресурсы представляют собой трудоспособную часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств способна производить материальные блага или услуги. К трудовым ресурсам относятся люди как занятые в экономике, так и не занятые, но способные трудиться.

Необходимые для осуществления полезной деятельности психофизиологические и интеллектуальные качества человека зависят от возраста, который выступает своего рода критерием, позволяющим выделить из всего населения собственно трудовые ресурсы. Согласно сложившейся статистической практике трудовые ресурсы состоят из трудоспособных граждан в трудоспособном возрасте и работающих в экономике страны граждан моложе и старше трудоспособного возраста.

В настоящее время в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации нижней границей трудоспособного возраста считается 16 лет, а верхней, определяемой правом на получение пенсии, — 54 года для женщин и 59 лет для мужчин. Однако для некоторых видов профессиональной деятельности, связанных с высокими психофизиологическими нагрузками на организм человека, пенсионная планка заметно ниже — на 5–10, а то и более лет. Это касается производств с неблагоприятными, тяжелыми условиями труда (например, добыча угля, выплавка металла и др.), а также тех профессиональных занятий, где с годами утрачивается возможность поддерживать нужную «трудовую форму» (например, балет). В реальной жизни многие из «льготных пенсионеров» продолжают трудиться в прежнем качестве или на другой работе и поэтому остаются в составе трудовых ресурсов. Неработающие исключаются из их состава.

Определенную часть людей трудоспособного возраста составляют те, кто никогда не работал или перестал работать из-за плохого здоровья. Речь идет об инвалидах I и II групп, которых государство обеспечивает пенсией. Однако некоторые из этой группы населения, особенно в случаях, когда на производствах создаются приемлемые условия, трудятся. Поэтому к трудоспособному населению в трудоспособном возрасте относятся граждане этого возраста, за исключением неработающих инвалидов I и II групп.

Итак, численность трудовых ресурсов (Т) можно определить следующим образом:

$$Т = Р_{тр} - Р_{инв} + Р_{пен} + Р_{мол},$$

где $Р_{тр}$ — численность населения в трудоспособном возрасте; $Р_{инв}$ — численность неработающего населения того же возраста, считающегося, согласно установленным государством правовым нормам, нетрудоспособным (инвалиды I–II групп и лица льготных пенсионных возрастов); $Р_{пен}$ — работающие лица пенсионного возраста; $Р_{мол}$ — работающие подростки до 16 лет.

Статус в занятости определяется для той части трудовых ресурсов, которая участвует в общественно полезной деятельности. К ней относится как группа людей, которые предлагают рабочую силу для производства товаров и услуг с целью получения дохода, так и та группа населения, которая участвует в общественно полезной деятельности, не приносящей прямого денежного дохода, либо приносящей доход, непосредственно не связанный с производством товаров и услуг. В первую группу входят граждане, занятые в государственном секторе экономики, в кооперативах, в частном секторе. Во вторую группу входят учащиеся с отрывом от производства, служащие Российской Армии.

Часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг, составляет *экономически активное население* (рабочую силу). Его численность измеряется по отношению к определенному периоду и включает занятых и безработных.

К *занятым* в составе экономически активного населения относятся лица обоего пола в возрасте 16 лет и старше, а также лица младших возрастов, которые в рассматриваемый период: (а) выполняли работу по найму за вознаграждение (на условиях полного либо неполного рабочего времени), а также иную приносящую доход работу (самостоятельно или у отдельных граждан); (б) временно отсутствовали на работе из-за болезни, травмы, отпуска, выход-

ных дней, забастовки или других подобных причин; (в) выполняли работу без оплаты на семейном предприятии.

К *безработным* относятся лица от 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период (а) не имели работы (доходного занятия); (б) занимались поиском работы (обращались в службу занятости, к администрации предприятия, использовали личные связи, помещали объявления в печати и др.) или предпринимали шаги к организации собственного дела; (в) были готовы приступить к работе. При отнесении к безработным должны присутствовать все критерии, перечисленные выше. К безработным относятся также лица, обучающиеся по направлению служб занятости или выполняющие оплачиваемые общественные работы, получаемые через службы занятости. Учащиеся, студенты, пенсионеры и инвалиды учитываются в качестве безработных, если они занимались поиском работы и были готовы приступить к ней. В составе безработных выделяются лица, не занятые трудовой деятельностью, зарегистрированные в службе занятости в качестве ищущих работу, а также признанные безработными.

В международной практике распространено также понятие «гражданское экономически активное население», в состав которого не включают военнослужащих.

Экономически неактивное население — это та часть населения, которая не входит в состав рабочей силы, а именно:

1) среди населения в трудоспособном возрасте:
   - учащиеся и студенты, слушатели и курсанты, обучающиеся в дневных учебных заведениях и не занятые никакой деятельностью, кроме учебы;
   - лица, занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, больными, родственниками и т.п.;
   - лица, прекратившие поиск работы, исчерпав все возможности ее получения, но которые могут и готовы работать;
   - лица, которым нет необходимости работать независимо от источника их дохода;
2) среди населения, не входящего в состав трудовых ресурсов:
   - лица, получающие пенсии (по старости, на льготных условиях, по потере кормильца) и не занятые никакой деятельностью;
   - инвалиды, получающие пенсии и не занятые никакой деятельностью.

Понятие «трудовые ресурсы» используется для характеристики трудоспособного населения в масштабах всей страны, региона, от-

расли экономики, либо в рамках какой-либо профессиональной группы. Наряду с ним в экономической науке и практике применяются и такие понятия, как «рабочая сила», «человеческие ресурсы», «человеческий фактор», «кадры», «работники», «персонал», «трудовой потенциал», «человеческий капитал», имеющие разное содержание и смысловую нагрузку. Они дополняют друг друга, раскрывая какую-либо одну из сторон носителя этих понятий — человека. Использование разных терминов важно и потому, что есть установившиеся международные стандарты, опираясь на которые можно проводить сравнения между странами.

Остановимся на характеристике важнейших понятий. В рамках отдельных организаций наиболее употребляемым понятием является «персонал», т.е. люди со сложным комплексом индивидуальных качеств — социальных, психологических, профессиональных, мотивационных и др., наличие которых и отличает их от вещественных факторов производств (сырья, машин, энергии, капитала).

Персонал (от лат. personalis — личный) — это личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

Основными признаками персонала являются:

- наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором. Однако на практике в отдельных случаях отсутствует формальное юридическое оформление найма, что приводит персонал к лишению гарантий соблюдения по отношению к нему норм трудового законодательства. Работающие собственники и совладельцы организации включаются в состав персонала, если они кроме причитающейся им части доходов получают соответствующую оплату за то, что участвуют своим личным трудом в деятельности организации;
- обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией, компетентностью и др.), наличие которых определяет деятельность работника на конкретной должности или рабочем месте, а следовательно, отнесение его к одной из категорий персонала: руководителей, специалистов, других служащих, рабочих;
- целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей организации путем установле-

ния адекватных им целей отдельного работника и создания условий для их эффективной реализации.

Для современных организаций, работающих в рыночных условиях, характерно наличие лиц, групп, которые, не являясь их персоналом, входят в кадровое пространство (поле) этих организаций, заинтересованно участвуя в их эффективном функционировании. К ним относятся: акционеры, не работающие в данной организации, совет директоров, несущий полную ответственность за ее деятельность и принятие управленческих решений, и другие группы.

Термин «персонал» впервые стал употребляться в англоязычной литературе как общее название всех работников организации, имеющих различия в квалификации и должностной принадлежности. В нашей стране и ряде других государств, в том числе европейских, более широкое распространение имел термин «кадры», взятый из армейского лексикона и означающий в немецком и французском языках профессиональных военных (рядовых, командный состав и резерв). В отечественной и зарубежной литературе последних лет достаточно популярны оба эти термина, хотя последний, «кадры», носит более ограниченный характер (например, «кадры управления»).

В 1970-е гг. в науке и практике управления США стало использоваться понятие «человеческие ресурсы» взамен «персонала». Такое изменение связано с переосмыслением роли и места человека в производственной деятельности в эпоху НТР и отношением к нему не только как к «одушевленному» фактору производства, но и как к личности с присущими ей интересами, мотивацией, психологией, ценностями, предприимчивостью и т.п.

Человеческие ресурсы — понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека. Понятие «человеческие ресурсы» более емкое, чем «трудовые ресурсы» и «персонал», так как содержит в себе совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств людей. Специфика человеческих ресурсов, в отличие от всех других видов ресурсов (материальных, финансовых, информационных и др.), состоит в следующем:

- человек наделен интеллектом, следовательно, его реакция на внешнее воздействие (управление) — эмоционально осмысленная, а не механическая; процессы взаимодействия

между субъектом управления и людьми являются двусторонними;

- вследствие обладания интеллектом человек способен к постоянному совершенствованию и развитию, что является наиболее важным и долговременным источником повышения эффективности любого общества или отдельной организации;
- человек выбирает определенный вид деятельности (производственной или непроизводственной, умственной или физической) осознанно, ставя перед собой определенные цели.

Основными характеристиками персонала организации являются численность и структура.

Численность персонала организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных (или иных) и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы определяют ее нормативную (плановую) величину. Более объективно персонал характеризуется списочной (фактической) численностью, т.е. числом сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент.

При исчислении среднесписочной численности работников в настоящий момент необходимо руководствоваться положениями Инструкции по статистике численности и заработной платы рабочих и служащих на предприятиях, в учреждениях и организациях, утвержденной Госкомстатом СССР по согласованию с Госкомтрудом СССР, Госпланом СССР, Минфином СССР, Госбанком СССР и ВЦСПС от 17.09.1987 № 17-10-0370. Инструкция регламентирует методы определения списочного состава, среднесписочной численности работников, порядок расчета заработной платы и другие вопросы. И хотя в более поздний период (1998 г.) была принята Инструкция о порядке учета персонала, к настоящему времени она отменена (в 2003 г.).

Структура персонала организации — это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку. Она может быть статистической и аналитической.

Статистическая структура отражает распределение персонала и его движение в разрезе занятости по видам деятельности, а также категорий и групп должностей. Так, выделяется персонал основных видов деятельности (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые производством продукции, услуг или осуществляющих обслуживание этих процессов) и неосновных видов деятельности (работники жилищ-

но-коммунального хозяйства, социальной сферы). В свою очередь, все они подразделяются на категории: руководители, специалисты, другие служащие, рабочие.

Аналитическая структура подразделяется на общую и частную. В разрезе общей структуры персонал рассматривается по таким признакам, как профессия, квалификация, образование, пол, возраст, стаж работы. Частная структура отражает соотношение отдельных групп работников, например «занятые тяжелым трудом с помощью простейших приспособлений и без них», «занятые на обрабатывающих центрах» и т.д.

Критерием оптимальности структуры персонала является соответствие численности работников различных должностных групп объемам работ, необходимым для выполнения каждой должностной группой, выраженным в затратах времени. Рассмотрим более подробно *основные признаки структурирования персонала* организации.

По признаку участия в производственном или управленческом процессе, т.е. по характеру трудовых функций, а следовательно, занимаемой должности, персонал подразделяется на следующие категории:

- руководители, осуществляющие функции общего управления. Их условно подразделяют на три уровня: высший (организации в целом — директор, генеральный директор, управляющий и их заместители), средний (руководители основных структурных подразделений — отделов, управлений, цехов, а также главные специалисты), низовой (работающие с исполнителями — руководители бюро, секторов; мастера). К числу руководителей относятся лица, занимающие должности менеджеров, в том числе менеджера по персоналу;
- специалисты — лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции. К ним относятся экономисты, юристы, инженеры-технологи, инженеры-механики, бухгалтеры, диспетчеры, аудиторы, инженеры по подготовке кадров, инспектора по кадрам и др.;
- другие служащие, осуществляющие подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание: агент по закупкам, кассир, секретарь-стенографистка, табельщик и др.;

- рабочие, которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Различают основных и вспомогательных рабочих.

В отдельную категорию входят работники социальной инфраструктуры, т.е. лица, занятые неосновной деятельностью (культурно-бытовым, жилищно-коммунальным обслуживанием персонала организации). К ним относятся работники ЖКО; лица, обслуживающие детские сады, базы отдыха и т.п., находящиеся на балансе организации.

В промышленности руководители, специалисты, другие служащие, рабочие образуют промышленно-производственный персонал, а работники социальной инфраструктуры — непромышленный персонал.

Деление персонала организации на категории осуществляется в соответствии с нормативным документом — Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих, разработанным Институтом труда и утвержденным постановлением Министерства труда и социального развития РФ от 21.08.98 № 37 (в новой редакции от 17.09.2007). Этот документ в настоящее время носит рекомендательный характер.

Квалификационный справочник, учитывая требования нового этапа развития нашего общества, впервые в число должностей руководителей ввел должность менеджера. В странах с высокоразвитой рыночной экономикой менеджерами называют профессиональных управляющих, имеющих специальное образование, полученное часто в дополнение к инженерному, экономическому, юридическому. Менеджеры осуществляют управление деятельностью организации (высшее звено), его структурных подразделений (среднее звено) или обеспечивают выполнение определенной деятельности в сфере бизнеса (низовой уровень). Менеджерами высшего и среднего уровней применительно к действующей должностной структуре можно считать всех руководителей — директоров организаций и других линейных руководителей: начальников цехов и иных структурных подразделений, а также функциональных отделов.

Менеджеры низового уровня в условиях развития коммерческой деятельности, малого и среднего предпринимательства являются организаторами этой деятельности, обеспечивая ее соответствие условиям внешней среды (экономическим, правовым, технологическим и другим требованиям).

Профессиональная структура персонала организации — это соотношение представителей различных профессий или специальностей (экономистов, бухгалтеров, инженеров, юристов и т.д.), обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, приобретенных в результате обучения и опыта работы в конкретной области.

Квалификационная структура персонала — это соотношение работников различного уровня квалификации (т.е. степени профессиональной подготовки), необходимого для выполнения определенных трудовых функций. В нашей стране уровень квалификации рабочих характеризуется разрядом или классом (например, для водителей), а для специалистов — категорией, разрядом или классом. Например, по уровню квалификации инженеры-конструкторы могут занимать должности «главного», «ведущего», «старшего» конструктора, конструктора I, II и III категории.

Половозрастная структура персонала организации — это соотношение групп персонала по полу (мужчины, женщины) и возрасту. Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в общей численности персонала. При изучении возрастного состава рекомендуются следующие группировки: 16, 17, 18, 19, 20–24, 25–29, 30–34, 35–39, 40–44, 45–49, 50–54, 55–59, 60–64, 65 лет и старше.

Структура персонала по стажу может рассматриваться двояко: по общему стажу и стажу работы в данной организации. Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16–20, 21–25, 26–30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 лет и более. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива. Статистика выделяет следующие периоды: до 1 года, 1–4, 5–9, 10–14, 15–19, 20–24, 25–29, 30 лет и более.

Структура персонала по уровню образования (общего и специального) характеризует выделение лиц, имеющих высшее образование, в том числе по уровню подготовки — бакалавр, специалист, магистр; незаконченное высшее (более половины срока обучения); среднее специальное; среднее общее; неполное среднее; начальное.

Как было отмечено выше, помимо терминов «трудовые ресурсы» и «персонал» в науке и практике экономики, социологии, управления с 1980-х гг. стал применяться термин «трудовой потенциал» общества, отдельного работника. Это понятие является более объемным, разносторонним, его основой является термин «потенциал» — источник возможностей, средств, запаса.

Трудовой потенциал работника — это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Основными компонентами трудового потенциала работника являются:

- психофизиологическая составляющая: состояние здоровья, работоспособность, выносливость, способности и склонности человека, тип нервной системы и др.;
- социально-демографическая составляющая: возраст, пол, семейное положение и др.;
- квалификационная составляющая: уровень образования, объем специальных знаний, трудовых навыков, способность к инновациям, интеллект, творческие способности, профессионализм;
- личностная составляющая: отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, мотивированность, нравственность и др.

Трудовой потенциал работника не является величиной постоянной, он может изменяться как в сторону увеличения, так и уменьшения. Накапливаемые в процессе трудовой деятельности созидательные способности работника повышаются по мере усвоения новых знаний и навыков, укрепления здоровья, улучшения условий труда. Но они могут снижаться при ужесточении режима работы, ухудшении здоровья и т.п.

Важной, но до конца не решенной является проблема оценки трудового потенциала, с помощью которой можно измерять и интенсивно использовать личный трудовой потенциал. На практике применяются следующие методы измерения трудового потенциала.

Количественная оценка производится, как правило, лишь в отношении таких характеристик, как пол, возраст, стаж, уровень образования, состояние здоровья.

Балльная оценка (по 7–10-балльной шкале) применяется в отношении показателей, характеризующих возраст, здоровье, подготовку работника, его интеллектуальный, творческий, инновационный потенциал. Такой метод оценки доступен для использования в каждой организации, но он недостаточно объективно отражает степень использования трудового потенциала.

Объемную величину трудового потенциала можно устанавливать через совокупный фонд рабочего времени, выраженный в человеко-часах. Величина трудового потенциала организации определяется по формуле

$$Ф_п = Ф_к - Т_{нп}$$

или

$$Ф_п = Ч - Д - Т_{см},$$

где $Ф_п$ — совокупный потенциальный фонд рабочего времени организации, час.; $Ф_к$ — величина календарного фонда времени, час.; $Т_{нп}$ — нерезервообразующие неявки и перерывы, час. (т.е. регламентированные затраты, которые являются необходимыми — выходные и праздничные дни, основные и дополнительные отпуска и т.п.); Ч — численность работающих, чел.; Д — количество дней работы в периоде, дн.; $Т_{см}$ — продолжительность рабочего дня, час.

Следовательно, величина совокупного потенциального фонда рабочего времени — это объемная величина времени работы для выполнения производственного задания данным коллективом работников. Однако сегодня использовать для оценки трудового потенциала только количество отработанного персоналом организации рабочего времени явно недостаточно, поскольку при этом отсутствует оценка качественной стороны трудового потенциала.

Трудовой потенциал организации может быть рассчитан и по следующей формуле:

$$ТП = Ч_р - С_р - З_р - К_к - К_п,$$

где $Ч_р$ — общая численность персонала, чел.; $С_р$ — показатель средней продолжительности трудовой деятельности работника в течение года, рассчитывается как средневзвешенная по числу работников величина с учетом отработанного ими времени (мес./чел.); $З_р$ — показатель закрепляемости персонала, рассчитываемый по формуле:

$$З_р = d_з + \lambda(1 - d_з),$$

где $d_з$ — удельный вес закрепившихся работников, %; λ — длительность периода трудовой деятельности работника, принятого, но не закрепившегося в организации; $К_к$ — показатель квалификации работников, рассчитываемый по формуле

$$К_к = 1 + V(\mu - 1),$$

где V — удельный вес квалифицированных работников в общей численности; μ — коэффициент редукции труда, принимается равным тарифному коэффициенту, отражающему квалификацию работника (сложность труда) в диапазоне от 1,0 до 6,0; $K_п$ — показатель роста производительности труда при различной возрастной и половой структуре коллектива.

Управление трудовым потенциалом организации должно базироваться на следующих принципах:

- соответствие трудового потенциала характеру, объему и сложности выполняемых трудовых функций и видов работ;
- обусловленность структуры трудового потенциала материально-вещественными факторами производства;
- эффективное использование трудового потенциала;
- создание условий для профессионально-квалификационного развития персонала, служебного продвижения и расширения профиля, умений и навыков работников.

1.6. СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ, РЫНОК ТРУДА И ЗАНЯТОСТЬ ПЕРСОНАЛА

1.6.1. Социально-трудовые отношения в рыночной экономике

Социально-трудовые отношения — это объективно существующие взаимосвязи и взаимоотношения между индивидуумами и их группами в процессах, обусловленных трудовой деятельностью, нацеленные на регулирование качества трудовой жизни.

Социально-трудовые отношения характеризуют как социально-экономические и психологические аспекты названных взаимосвязей, так и правоотношения, отражающие проекцию фактических социально-трудовых отношений на институциональный, законодательный, нормотворческий уровень.

Система социально-трудовых отношений имеет достаточно сложную структуру, которая в условиях рыночной экономики включает следующие элементы (рис. 1.3).

Одним из субъектов социально-трудовых отношений является наемный работник — гражданин, заключивший трудовой договор с работодателем, руководителем организации или отдельным лицом на проведение определенной работы в соответствии со своими способностями, профессиональными знаниями, квалификацией и т.д. На практике в качестве наемного работника как субъекта социально-трудовых отношений могут выступать и индивидуум, и группы работников, различающиеся по своему социальному, про-



Рис. 1.3. Элементы системы социально-трудовых отношений

фессиональному, территориальному и другому положению, по направленности интересов, мотивации труда и многим другим признакам.

Защищают социально-трудовые интересы наемных работников профессиональные союзы — массовые организации, объединяющие наемных работников. Однако это не исключает возможность существования других организационных форм объединения наемных работников.

Работодатель — это человек, работающий самостоятельно и постоянно нанимающий для работы одного или многих лиц. Работодатель может быть собственником средств производства или его представителем, например: руководитель организации, не являясь ее собственником, выступает в качестве работодателя.

Государство в системе социально-трудовых отношений в условиях рыночной экономики выступает в следующих основных ролях: законодатель, координатор и организатор регулирования этих отношений, работодатель, посредник и арбитр при трудовых спорах.

Уровень социально-трудовых отношений определяется свойствами социальной среды, в которой функционируют субъекты

этих отношений, т.е. можно выделить индивидуальный и коллективный уровень, уровень отрасли, организации, рабочего места и др.

В качестве предметов индивидуальных социально-трудовых отношений выступают различные стороны трудовой жизни человека на разных этапах его жизненного цикла: трудовое самоопределение, профориентация, наем-увольнение, оценка труда, условия и оплата труда, вопросы пенсионного обеспечения и т.д. Предметом коллективных социально-трудовых отношений является кадровая политика, включающая весь спектр деятельности организации по управлению персоналом.

Типы социально-трудовых отношений характеризуют социально-психологические, этические и правовые формы взаимоотношений субъектов в процессе трудовой деятельности. Основополагающую роль в формировании типов социально-трудовых отношений играет принцип обеспечения равенства прав и возможностей субъектов этих отношений. Реализация этого принципа в сочетании с принципами солидарности и равноправного партнерства или же с принципом «господства — подчинения» служит основой различных типов социально-трудовых отношений, характеристики которых представлены в табл. 1.4.

Для нормального функционирования система социально-трудовых отношений нуждается в регулировании и управлении на всех уровнях (государственном, региональном, организации) на основе государственной программно-нормативной регламентации, охватывающей все направления социально-трудовой сферы: занятость, условия и оплата труда, демографическая политика, миграционная политика и т.д. На уровне организации регулирование социально-трудовых отношений осуществляется с помощью системы коллективных договоров, в рамках которых определяются согласованные позиции работников той или иной организации и их работодателей по решению важнейших вопросов условий и оплаты труда, социальных выплат и компенсаций, социального обеспечения и страхования и т.д. Многоуровневая система регулирования социально-трудовых отношений в Российской Федерации представлена на рис. 1.4.

1.6.2. Рынок труда и его характеристики

Важнейшей сферой социально-трудовых отношений является **рынок труда, в развитой рыночной экономике представляющий собой совокупность трудовых отношений по поводу найма и использования**

Таблица 1.4

Характеристика основных типов социально-трудовых отношений

Типы социально-трудовых отношений	*Характеристика*
Патернализм	Жесткая регламентации способов поведения субъектов социально-трудовых отношений, условий и порядка их взаимодействия со стороны государства или руководства организации
Социальное партнерство	Защита интересов субъектов социально-трудовых отношений и их самореализация в политике согласования взаимных приоритетов по социально-трудовым вопросам для обеспечения конструктивного взаимодействия
Конкуренция	Соперничество субъектов социально-трудовых отношений за возможность и лучшие условия реализации собственных интересов в социально-трудовой сфере
Солидарность	Взаимная ответственность людей, основанная на единодушии и общности их интересов, за перемены в системе социально-трудовых отношений и достижение согласия в принятии общественно важных решений в социально-трудовой сфере
Субсидиарность	Стремление человека к личной ответственности за достижение своих осознанных целей и свои действия при решении социально-трудовых проблем
Дискриминация	Произвольное, незаконное ограничение прав субъектов социально-трудовых отношений, в результате которого нарушаются принципы равенства возможностей на рынках труда
Конфликт	Крайняя степень выражения противоречий интересов и целей субъектов в социально-трудовых отношениях, проявляющаяся в форме трудовых споров, забастовок, локаутов

работников в общественном производстве. Основными характеристиками рынка труда выступают предложение рабочей силы, т.е. контингент незанятого населения, ищущего работу, и спрос на рабочую силу или неукомплектованные рабочие места, отражающие неудовлетворенную часть общей потребности народного хозяйства в кадрах. 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 секторах 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.

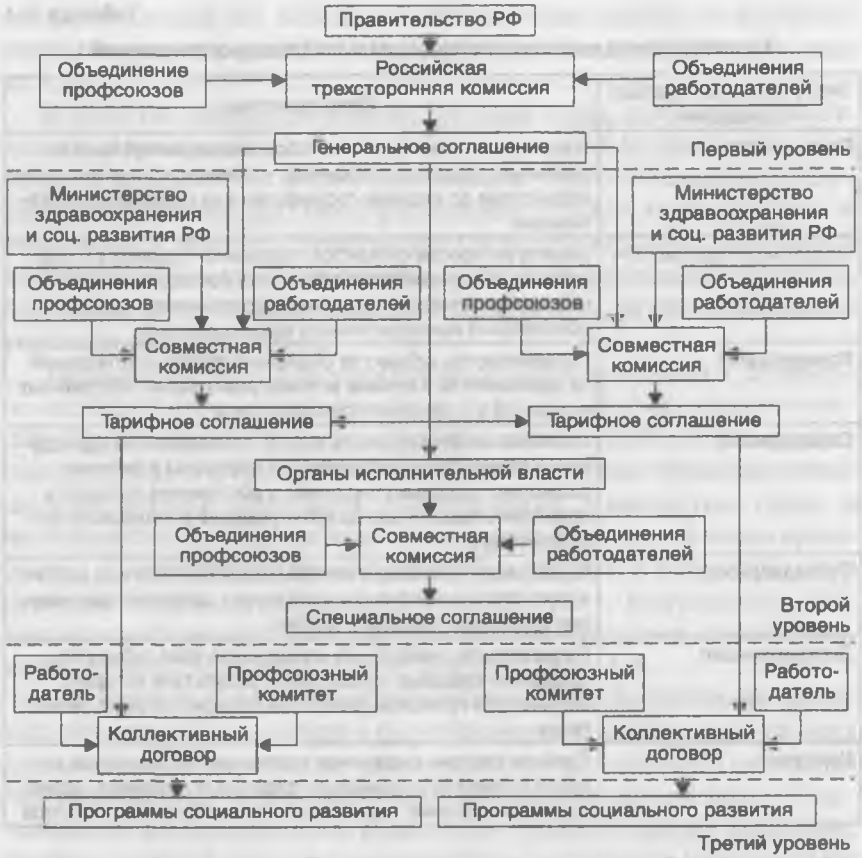


Рис. 1.4. Система регулирования социально-трудовых отношений

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

Частичный (фрагментарный) рынок труда предполагает ограниченное действие фактора спроса и предложения рабочей силы на основе нормативного регулирования труда (трудовое законодательство, регулирующее вопросы найма и увольнения работника, условия труда, его оплату и т.п.).

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

Организованный рынок труда — высшая степень развитости рынка труда, предполагающая, во-первых, развитую инфраструктуру, включающую комплекс организаций и учреждений, обеспечивающих функционирование рынка труда; во-вторых, тесное взаимодействие политики занятости с другими направлениями социально-экономической и технической политики (научно-техническая политика, политика структурных изменений в экономике, в области образования, пенсионного обеспечения, семейная политика и пр.).

Теневой (нерегулируемый) рынок труда включает нерегулируемые формы занятости, проявляющиеся в уклонении от налогов и статистического учета, несоблюдении трудового законодательства и условий коллективных договоров и предполагающие самые разнообразные виды трудовой деятельности: нелегальный труд, работу по совместительству, подряды, надомничество, кооперативы и т.д., но только в том случае, когда они не контролируются государственными органами и профсоюзами.

В зависимости от контингента работников, занятых по определенным профессиям и работам в отдельных отраслях промышленности или сферах экономики, складывается так называемая *сегментация рынка труда, под которой понимается разбивка рынка на отдельные секторы-сегменты на основе различий в нуждах, характеристиках или поведении работников.* При этом происходит разделение предложения рабочей силы и спроса на нее на группы, объединяющие совокупности людей, которые одинаково реагируют на один и тот же побудительный мотив занятости.

Политика занятости, проводимая в различных странах, определяет наличие двух основных моделей рынка труда — внешнего и внутреннего. Слагаемыми формирования модели рынка труда являются системы профподготовки, методы повышения профессионального и квалификационного уровня, практика продвижения работников и заполнения вакантных рабочих мест, особенности регулирования кадровой политики организаций на основе коллективных договоров. Каждой модели рынка труда соответствуют и свои системы производственных отношений.

Внешний рынок труда предполагает географическую и профессиональную мобильность рабочей силы между организациями. В рамках такого рынка предприятия комплектуются кадрами со стороны, подбирают готовых работников, рассчитывая на их подготовку вовне, в том числе на других предприятиях; основная форма подготовки кадров — ученичество.

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

В условиях многообразия форм собственности, разных уровней развития отдельных регионов, особых условий занятости в мегаполисах и монопромышленных городах возможно существование в рамках общенационального рынка труда различных региональных моделей. Так, рынок труда в крупных индустриальных центрах с развитой инфраструктурой может успешно функционировать в открытом режиме: работники, уволенные с одного предприятия, имеют широкий выбор трудоустройства; период безработицы у этих лиц, как правило, непродолжителен. Иное дело на территориях, где функционирует одна крупная организация, в которой работает подавляющее большинство трудоспособного населения этой территории. Спад производства или его остановка в этом случае имеют тяжелые последствия для жителей данного региона. В сельских районах с перерабатывающей сельскохозяйственную продукцию промышленностью, в регионах с сезонными отраслями промышленности рынки труда также имеют свои особенности.

В связи с этим можно сказать, что **региональная структуризация рынка труда** является важнейшим компонентом политики занятости. Другим важным видом структуризации рынка труда является структуризация по демографическим и профессиональным признакам отдельных категорий и групп трудоспособного населения.

По **демографическим** признакам различаются рынки труда молодежи, женщин, инвалидов, пожилых трудящихся, отличающиеся различной степенью мобильности рабочей силы, различным уровнем трудоспособности и активности на рынке труда и прочими характеристиками.

К **профессиональным** рынкам труда можно отнести: рынок труда инженеров, рынок труда ученых, рынок труда учителей, рынок труда врачей и т.д. На профессиональных рынках труда работников объединяют профессиональные интересы, выходящие за рамки организаций, где они заняты. Для специалистов высшей и

средней квалификации нередки случаи объединения в профессиональные организации, общества или ассоциации инженеров, врачей и т.п.

Структуризация рынка труда по различным признакам позволяет проводить дифференцированную политику на рынке труда.

Различный уровень гарантий занятости у разных категорий работников привел к образованию так называемого **дуального рынка труда**, который предполагает деление работников на тех, у кого сильные гарантии занятости, высокие заработная плата, социальные льготы, иначе говоря — высокое качество трудовой жизни, и на тех, у кого слабые гарантии занятости. Дуальный рынок труда может существовать как в экономике в целом, так и в отдельных отраслях и на предприятиях, разделяя всех занятых на первичный и вторичный рынки труда.

Важное значение в условиях перехода к рынку приобретают гибкие формы занятости или **гибкий рынок труда** — *комплекс мер социально-экономического, производственного и юридического характера для быстрого приспособления деятельности организаций к изменяющимся условиям хозяйствования*.

Гибкость рынка труда включает несколько основных аспектов: территориальную и профессиональную мобильность рабочей силы; гибкость издержек на рабочую силу (включая гибкость уровня, структуры и дифференциации заработной платы); гибкость в управлении людскими ресурсами на уровне предприятия (наем, ротация, редукция, увольнение); гибкость регулирования рабочего времени.

1.6.3. Занятость населения

Одним из основных предметов социально-трудовых отношений, реализуемых на рынке труда, являются отношения занятости. В соответствии с действующим в России законодательством **под занятостью понимается деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству и приносящая, как правило, им заработок (трудовой доход).**

Управление занятостью в практическом плане можно определить как целенаправленное воздействие на рынок труда, расширение спроса на рабочую силу и поддержку эффективного предложения рабочей силы (обеспечение масштабов, условий и форм включения работников в полезную деятельность, формирование, распределение, использование, высвобождение, переподготовка и перераспреде-

ление занятых работников). В рамках такого подхода различают полную, рациональную, эффективную занятость.

Полная занятость — это состояние, при котором обеспечены работой все нуждающиеся в ней и желающие работать, что соответствует наличию сбалансированности между спросом и предложением рабочей силы.

Рациональная занятость — это занятость, обоснованная с точки зрения процессов формирования, распределения (перераспределения) и использования трудовых ресурсов с учетом их половозрастной и образовательной структуры, режимов воспроизводства трудоспособного населения и его размещения на территории страны.

Эффективная занятость — занятость, которая обеспечивает достойный доход, здоровье, повышение образовательного и профессионального уровня для каждого члена общества на основе роста общественной производительности труда.

Различают также виды и формы занятости. *Виды занятости* — это распределение активной части трудовых ресурсов по сферам и отраслям народного хозяйства. *Формы занятости* — это организационно-правовые способы, условия трудоиспользования, различающиеся нормами правового регулирования продолжительности и режимов рабочего дня (полный и неполный рабочий день, жесткие или гибкие режимы труда и отдыха), регулярностью трудовой деятельности (постоянная, временная, сезонная, случайная), местом выполнения работы (на предприятиях или на дому), статусом деятельности (основная, дополнительная, вторичная) и т.п.

Стимулирование экономической активности и расширения вследствие этого занятости осуществляется с помощью *государственной политики занятости, представляющей комплекс мер прямого и косвенного воздействия на социально-экономическое развитие общества и каждого его члена с целью достижения полной, эффективной и свободно избранной занятости.*

Все меры государственной политики занятости могут быть разделены на две группы:

- активные, нацеленные на снижение уровня безработицы и повышение конкурентоспособности человека в борьбе за рабочее место путем проведения мероприятий, связанных с предотвращением (предупреждением, профилактикой) увольнений работников для сохранения рабочих мест; обучения, переподготовки и повышения квалификации лиц, ищущих работу; активного поиска и подбора рабочих мест; субсидирования создания новых рабочих мест (как на су-

ществующих предприятиях, так и путем развития самозанятости); организации новых рабочих мест через систему общественных работ и др.;

- пассивные, направленные на сглаживание негативных последствий безработицы, предполагающие ответственность государства за положение субъектов на рынке труда и включающие регистрацию ищущих работу, страхование от безработицы, неденежные формы поддержки безработных и др.

1.6.4. Безработица

Одним из самых сложных явлений социально-трудовой сферы, органически связанным с рынком труда и занятостью населения, является **безработица, выступающая в чисто экономическом плане как отсутствие занятости у определенной, большей или меньшей части экономически активного населения, способной и желающей трудиться.**

В современной экономике безработица рассматривается как естественная и неотъемлемая часть рыночного хозяйства. В этой связи большой интерес представляет классификация форм безработицы по различным критериям (табл. 1.5).

Логическим продолжением предложенной классификации форм безработицы является ее структуризация по следующим половозрастным, профессионально-квалификационным и социальным признакам: по полу, с выделением наименее защищенных в социальном отношении безработных-женщин; по возрасту, с выделением молодежной безработицы и безработицы лиц предпенсионного возраста; по социальным группам (рабочие, интеллигенция, служащие, технические исполнители); по уровню образования; по профессиональным и стажевым группам; по уровню доходов и обеспеченности; по причинам увольнения; по ментальным группам.

Полную картину безработицы может дать совокупность показателей, наиболее важными из которых являются:

уровень безработицы (УБ) — удельный вес численности безработных (Б) в численности экономически активного населения (ЭАН):

$$УБ = Б/ЭАН \cdot 100;$$

продолжительность безработицы — величина, характеризующая в среднем длительность поиска работы лицами, имеющими статус безработных на конец рассматриваемого периода, а также теми безработными, которые были в этот период трудоустроены.

Таблица 1.5

Формы безработицы и их характеристика

Критерии классификации	*Формы безработицы*	*Характеристика*
1. Причины возникновения безработицы	Фрикционная	связана с добровольной сменой работы в связи с различными причинами: поиском более высокого заработка или более престижной работы, с более благоприятными условиями труда и пр.
	Институциональная	порождается самим устройством рынка рабочей силы, факторами, влияющими на спрос и предложение рабочей силы
	Добровольная	возникает, когда часть трудоспособного населения по тем или иным причинам просто не желает работать
	Структурная	вызывается изменениями в структуре общественного производства под влиянием научно-технического прогресса и совершенствования организации производства
	Технологическая	связана с переходом к новым поколениям техники и технологии, механизацией и автоматизацией ручного труда, когда для данного производственного процесса часть рабочей силы оказывается либо ненужной, либо требует нового, более высокого уровня квалификации или перепрофилирования
	Конверсионная	разновидность структурной безработицы, связана с высвобождением работников из отраслей военной промышленности, а также из армии
	Циклическая	возникает при общем резком падении спроса на рабочую силу в период спада производства и деловой активности, вызываемого экономическим кризисом
	Региональная	имеет региональное происхождение и формируется под воздействием сложной комбинации исторических, демографических, социально-психологических обстоятельств
	Экономическая	вызывается конъюнктурой рынка, поражением части товаропроизводителей в конкурентной борьбе
	Сезонная	вызывается сезонным характером деятельности в отдельных отраслях
	Маргинальная	безработица среди слабозащищенных слоев населения
2. Продолжительность безработицы	Краткосрочная	продолжительность до 4 месяцев
	Продолжительная	продолжительность 4-8 месяцев
	Длительная	продолжительность 8-18 месяцев
	Застойная	продолжительность более 18 месяцев
3. Внешняя форма проявления безработицы	Открытая	включает всех незанятых граждан, ищущих работу
	Скрытая	включает работников, фактически занятых в экономике, но в действительности являющихся «лишними»

Безработица влечет за собой серьезные экономические и социальные издержки. Одно из главных негативных экономических последствии безработицы — недовыпуск продукции, недоисполь-

зование производственных возможностей общества. Зависимость между уровнем безработицы и отставанием объема ВНП нашла выражение в законе Оукена: превышение на 1% фактического уровня безработицы над естественным ведет к отставанию фактического объема ВНП на 2,5% от потенциального.

Помимо чисто экономических издержек безработица имеет и значительные социальные и моральные последствия, выражающиеся в появлении депрессии у вынужденно незанятых граждан, потере ими квалификации и практических навыков; снижении моральных устоев и росте преступности, распаде семей, росте социальной напряженности в обществе, повышении числа самоубийств, психических и сердечно-сосудистых заболеваний.

1.6.5. Внутрефирменные рынки труда и занятость персонала организации

Организационные формы трудовой деятельности в современном обществе таковы, что работники занимают рабочие места в рамках конкретных организаций. Это обусловливает выделение из рынка труда (как правило, регионального) субрынков — рынков труда конкретных организаций (внутрефирменных рынков труда). При этом внутренний рынок труда тесно связан с внешним по отношению к нему — с региональным рынком труда. Организация выступает на региональном рынке труда в двух ролях: во-первых, как покупатель рабочей силы, поскольку именно организация, располагая рабочими местами, определяет спрос на рабочую силу. Кроме того, в организации, где происходит процесс непосредственного потребления рабочей силы, реализуется рыночный механизм в части обеспечения соответствия цены рабочей силы и стоимости затрат на ее воспроизводство. Во-вторых, организация выступает в качестве поставщика на региональный рынок труда излишней рабочей силы или рабочей силы, не соответствующей по своим качественным характеристикам требованиям производства.

Внутрефирменный рынок труда обеспечивает уже занятым в производстве работникам определенную степень защиты от прямой конкуренции на внешнем рынке труда. Однако на внутрефирменном рынке труда проявляется присущая ему конкуренция между работниками в должностном продвижении, получении более выгодных работ, занятии освободившихся вакансий.

Основными функциями внутрефирменного рынка труда являются обеспечение сбалансированности спроса и предложения труда внутри организации, корректировка профессионально-квали-

фикационных характеристик работников в соответствии с постоянно изменяющимися требованиями технологии, организации производства; социальная защита работников организации и обеспечение гарантий занятости.

Внутрефирменный рынок труда более управляем по сравнению с региональным, он не подвержен серьезным спонтанным колебаниям. Поэтому регулирование соотношения спроса и предложения рабочей силы здесь осуществляется более целенаправленно, а не под воздействием свободной конкуренции. При этом методы, используемые организациями для приведения в соответствие спроса и предложения рабочей силы, достаточно разнообразны (табл. 1.6).

Таким образом, управлению подвергаются как спрос, так и предложение труда со стороны рабочей силы организации. На расширение предложения оказывают влияние такие действия администрации, как заполнение рабочих мест путем перемещения собственных работников; поощрение освоения работниками других профессий; учет личных интересов работников; поощрение разумной внутриорганизационной текучести.

Воздействие на работника с целью приспособления его к потребностям производства и обеспечения его эффективной занятости осуществляется через требования к качеству рабочей силы, ее

Таблица 1.6

Ситуация на внутреннем рынке труда и возможные реакции организации

Ситуация	*Возможная реакция организации*
1. Потребность на одних участках производства снижается, а на других остается прежней	1. Увольнение работников 2. Перевод на режим неполного рабочего времени
2. Потребность в работниках на одних участках снижается, а на других возрастает	1. Высвобождение с одних участков и набор новых работников со стороны 2. Переподготовка и перераспределение высвобождаемых работников, при необходимости — набор со стороны. При наличии излишней численности — увольнение 3. Регулирование режимами найма или рабочего времени
3. Потребность на одних участках возрастает, а на других не изменяется	1. Набор со стороны на тот участок, где потребность возрастает 2. Сочетание передвижения с других участков с набором новых работников 3. Применение сверхурочных работ
4. Потребность возрастает на всех участках	1. Набор со стороны 2. Применение сверхурочных работ
5. Потребность в рабочей силе снижается на всех участках	1. Увольнение работников 2. Перевод на режим неполного рабочего времени

квалификации, через мотивацию к труду, активное подключение работника к профессиональной мобильности и т.д.

Только будучи правильно организованным, процесс потребления рабочей силы на внутреннем рынке труда обеспечивает полное использование трудового потенциала работника, его возможностей, личностных качеств.

1.7. ГОСУДАРСТВЕННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

Государственная система управления трудовыми ресурсами Российской Федерации включает совокупность органов государственной законодательной, исполнительной и судебной власти и управления, централизованно регулирующих основные социально-трудовые отношения, а также методы управления и механизм их использования. Ее задачами являются принятие законов, контроль за их исполнением, выработка и реализация политики и рекомендаций в области социально-трудовых отношений в стране, охватывающих вопросы оплаты и мотивации труда, регулирования занятости и миграции населения, трудового законодательства, уровня жизни и условий труда, организации труда и конфликтных ситуаций и т.д. В условиях рыночных отношений государственное регулирование социально-трудовых отношений носит ограниченный характер и, как свидетельствует опыт развитых стран, касается вопросов трудового законодательства, занятости, оценки уровня жизни и некоторых других.

В условиях современной России для сферы труда характерен переход от монополии государства в административном определении правил регулирования социально-трудовых отношений к их **программно-нормативной регламентации** на принципах демократизации и регионализации. Это означает установление при помощи нормативных актов (законов, указов, постановлений) границ, в рамках которых действуют субъекты социально-трудовых отношений. К таким нормативным актам относятся законодательство о труде, пенсионное законодательство; закон об индексации доходов населения; закон о занятости; нормативные акты о защите социальных и трудовых прав отдельных категорий граждан (инвалидов, молодежи, матерей с детьми), профессиональных групп трудящихся и т.п.

Трудовой кодекс РФ регламентирует трудовое поведение в различных ситуациях (прием на работу, увольнение, охрана труда,

компенсации работникам, отпуска и т.д.) представителей администрации, наемных работников, профсоюзов. Закон о банкротстве предприятий в отдельных статьях регулирует отношения между трудовым коллективом и администрацией в случае санации (банкротства) предприятия, охватывая более узкий круг вопросов (выплата заработной платы и порядок увольнения). В законодательстве закреплены права и обязанности сторон и в таких вопросах, как защита от дискриминации, применение детского труда, безопасность, гигиена труда и др.

Программы подразделяются на федеральные, призванные решать проблемы общенационального или межрегионального масштаба (например, Программа содействия занятости населения РФ, Программа поддержки малого предпринимательства), региональные (например, Программа развития экономики и культуры малочисленных народов Севера), отраслевые (например, Программа санации неперспективных и особо убыточных шахт и разрезов угольной промышленности России), частные (например, программа самозанятости).

Состав основных органов и организаций, образующих государственную систему управления трудовыми ресурсами РФ, показан на рис. 1.5.

Законодательная власть осуществляет принятие законов, содержащих обязательные правила поведения, в том числе в области социально-трудовых отношений. Она представлена Федеральным Собранием в лице двух палат — Совета Федерации и Государственной Думы.

Федеральные законы в области трудового законодательства принимаются Государственной Думой. Совет Федерации также обладает правами по участию в законодательной деятельности, но они имеют иной характер, чем у Госдумы. Совет Федерации не наделен правом принимать законы, но он правомочен одобрять или отклонять федеральные законы, принятые Госдумой. Значительную роль в осуществлении парламентского контроля играют комитеты палат. Комитеты и комиссии палат — органы, способствующие эффективной деятельности парламента, реализации его компетенции через подготовку, экспертизу, обоснование законов и других нормативных документов.

Органы исполнительной власти осуществляют исполнение законов; на них возлагается исполнительно-распорядительная деятель-

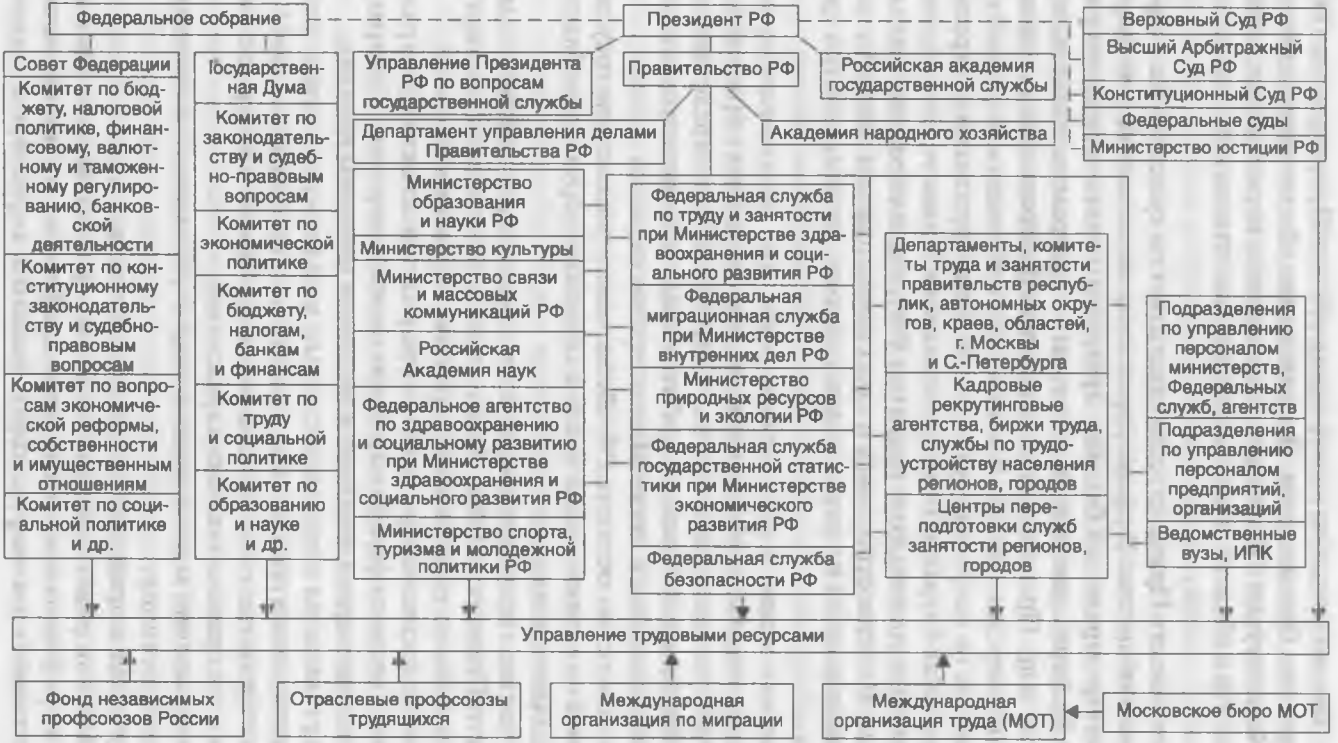


Рис. 1.5. Состав государственных и иных органов и организаций по управлению трудовыми ресурсами в Российской Федерации

ность. Исполнительную власть осуществляет Правительство РФ, формируемое Президентом. Правительство обеспечивает соответствие Конституции РФ федеральных законов, нормативных указов Президента в области социально-трудовых отношений на практике.

Деятельность Правительства охватывает по существу все стороны жизни общества. В сфере управления экономикой оно разрабатывает федеральный бюджет, программы экономического развития. В сфере социальной политики — программы социального развития и др. Правительство формирует федеральные и отраслевые министерства, службы и агентства и в их числе как специализированные на вопросах труда и управления трудовыми ресурсами (Федеральная служба по труду и занятости Министерства здравоохранения и социального развития РФ), так и образовательные, научные. В состав отраслевых и иных министерств и ведомств входят подразделения по управлению кадрами, трудом, оплатой труда и т.п.

Судебные органы осуществляют правосудие: наказание нарушителей, разрешение проблем, конфликтов, связанных с применением трудового законодательства. Судебную власть представляют суды: Верховный, Высший Арбитражный и Конституционный, федеральные суды, а также Министерство юстиции.

Министерство юстиции РФ обеспечивает реализацию государственной политики, в том числе в социально-трудовой области. Его задачами являются:

- участие в правовом обеспечении нормотворческой деятельности Президента РФ и Правительства РФ (проводит экспертизу законов, разрабатывает проекты нормативных актов);
- государственная регистрация нормативных актов центральных органов федеральной исполнительной власти, затрагивающих права, свободы и законные интересы граждан;
- организация и развитие системы юридических услуг в целях реализации прав, свобод и законных интересов граждан;
- сотрудничество с ассоциациями адвокатов в интересах развития правовой помощи гражданам;
- повышение квалификации кадров учреждений и организаций юстиции;
- участие в правовом просвещении граждан и др.

В решении ряда социально-трудовых проблем важную роль играют также различные организации **профсоюзов** (при заключении коллективных договоров, генерального и отраслевых (тариф-

ных) соглашений и др.). Через профсоюз работники и работодатели договариваются по следующим вопросам: форма, система, размер оплаты труда, денежные вознаграждения, пособия, компенсации, доплаты; механизм регулирования оплаты труда, исходя из роста цен, уровня инфляции; занятость работников; продолжительность рабочего времени и времени отдыха, а также отпусков; меры по улучшению условий и охраны труда; медицинское и социальное страхование; интересы работников при приватизации предприятий и ведомственного жилья; техника безопасности и охрана здоровья работников на производстве.

В профсоюзном движении России сейчас выделяются следующие организационные объединения:

- традиционные (официальные) профсоюзы (ФНПР — Фонд независимых профсоюзов России). В их структуру входят 40 отраслевых профсоюзов и более 70 региональных профобъединений, насчитывающих более 65 млн человек, что составляет более 90% общего числа членов профсоюзов в России;
- альтернативные профсоюзы демократической ориентации — объединяют 300–350 тыс. человек, входящих в 25 официально зарегистрированных и столько же незарегистрированных альтернативных профсоюзов. Возникли на волне массовых забастовок лета 1989 г.;
- локальные профсоюзы — немногочисленные, организационно обособленные в масштабах города (например, С.-Петербурга);
- профсоюзы работников негосударственного сектора: их около 10, они объединяют до 3 млн человек, занятых в негосударственном секторе, а также самих предпринимателей. Эти профсоюзы скорее содействуют развитию предпринимательства, чем защищают права наемных работников.

Многие вопросы управления трудовыми ресурсами рассматриваются с учетом международных соглашений, конвенций и других документов в области труда, которые являются обязательными для государств — членов МОТ, каковым является и Россия.

Центральным органом федеральной исполнительной власти, осуществляющим руководство работой по обеспечению единой государственной политики в области труда, занятости и социальных вопросов и одновременно координирующим работу по этим направлениям в Российской Федерации, является **Министерство**

здравоохранения и социального развития РФ, которое работает во взаимодействии с центральными органами федеральной исполнительной власти, субъектов Федерации и с общественными организациями. Это министерство, подведомственные ему организации, учреждения, предприятия и органы по труду и занятости населения субъектов Федерации образуют единую государственную систему управления социально-трудовыми вопросами в Российской Федерации.

Основными задачами Федеральной службы по труду и занятости Министерства здравоохранения и социального развития РФ являются: выработка политики в социально-трудовой сфере; координация всей работы в социально-трудовой сфере в стране; разработка основных направлений социальной политики правительства; подготовка рекомендаций по регулированию оплаты труда; формирование правовой и нормативной базы регулирования социально-трудовых отношений; участие в заключении генерального и отраслевых (тарифных) соглашений; регулирование рынка труда, занятости населения и др.

Федеральная служба по труду и занятости занимается разработкой и осуществлением государственной политики в области занятости населения и проведением организационных мероприятий по ее реализации; разрабатывает государственные программы занятости на основе прогнозов (программ, планов) экономического развития с участием представителей организаций, предпринимателей (работодателей) и представителей трудящихся; осуществляет методическое руководство разработкой программ занятости; контролирует реализацию программ занятости, руководствуясь в своей деятельности Законом РФ «О занятости населения в Российской Федерации».

К Федеральной службе по труду и занятости относится ряд организаций, ведущих научную, методическую, практическую деятельность в области производительности труда, оплаты и условий труда, организации и нормирования труда, повышения квалификации и по другим направлениям управления трудовыми ресурсами.

Международная организация труда (МОТ) — трехсторонняя организация, в которой представлены работники, работодатели и государственные органы с равными правами в процессе принятия решения. Результаты этой деятельности ежегодно обсуждаются на трехсторонней конференции труда.

Цели МОТ — выработка соглашений, международных конвенций в области труда для последующей их ратификации государствами — членами МОТ; создание системы контроля и наблюдения за выполнением принципов и стандартов, устанавливаемых конвенциями в области трудовых отношений; разработка проектов и программ по оказанию помощи мелким предприятиям в целях роста занятости населения в странах третьего мира; изучение и анализ тенденций и выработка направлений развития систем профессионального обучения в мире; проведение международных конференций, семинаров по вопросам трудовых отношений (социальное партнерство, условия и оплата труда, трудовое законодательство, занятость населения и т.д.) и др. В России действует **Московское бюро МОТ.**

Государственную систему управления трудовыми ресурсами России можно охарактеризовать с двух сторон: с точки зрения тех задач, функций, процессов, выполнение которых она должна обеспечить и для решения которых создана; и с точки зрения организационно-структурного состава, т.е. наличия органов государственной власти и управления, исследовательских и учебных институтов и организаций, призванных выполнять эти задачи и функции.

По составу и характеру задач государственная система управления трудовыми ресурсами в ее нынешнем виде охватывает достаточно широкий круг проблем, включая научные исследования и их практическую реализацию в сферах социально-трудовых отношений в Российской Федерации, мотивации и оплаты труда, организации и нормировании труда, изучения и регулирования занятости населения и его миграции, трудового законодательства, охраны и условий труда, уровня жизни, социального партнерства, профессионального обучения и повышения квалификации и т.д.

Основными направлениями совершенствования государственной системы управления трудовыми ресурсами являются:

- проведение глубокого всестороннего анализа проблем управления трудовыми ресурсами страны с точки зрения их формирования, использования, развития, занятости, миграции. Необходимость в таком анализе объясняется тем, что в условиях рыночной экономики происходит определенное перераспределение объема задач в области социально-трудовых отношений между федеральными и региональными органами управления. Некоторые вопросы, например в области оплаты и мотивации труда, в значительной

степени находятся в компетенции самих предприятий и организаций;

- тщательное изучение и анализ направлений исследований таких организаций, как НИИ труда и социального страхования, Всероссийский центр охраны и производительности труда, находящихся в подчинении Министерства здравоохранения и социального развития РФ, с целью определения и более четкого разграничения направлений их исследований и разработок, устранения дублирования и переориентации их деятельности на рыночные условия хозяйствования.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 1

1. В чем заключается актуальность изучения истории труда и деловой предприимчивости?
2. Охарактеризуйте развитие труда и отношение к нему в Древнем мире и средние века.
3. Каким образом осуществлялось взаимодействие наемного труда и капитала в Новое время?
4. Назовите исторические вехи становления в России современных видов предпринимательства.
5. Что определяло особенности социально-трудовых отношений в советский период отечественной истории?
6. Назовите группы теорий управления персоналом и видных ученых — представителей этих теорий.
7. Охарактеризуйте постулаты теорий управления персоналом.
8. Как менялись задачи руководителей организаций с развитием теорий управления персоналом?
9. Назовите основные этапы развития управления персоналом.
10. Дайте характеристику каждого из этапов исторического развития управления персоналом.
11. Перечислите условия, образующие социальную среду организации.
12. Как социально-экономическое положение страны влияет на организацию, ее социальную среду?
13. Проследите зависимость морально-психологической атмосферы в организации от духовно-нравственного состояния общества.
14. Какую роль в развитии общества выполняет социальная политика государства?
15. Обозначьте приоритеты и основные задачи социальной политики.

16. В чем состоят особенности социологии труда как научной дисциплины?
17. Какие признаки характеризуют трудовую деятельность как социальное явление?
18. Раскройте содержание основных социальных функций труда.
19. Назовите основные понятия социологии труда и раскройте их содержание.
20. Раскройте значение понятия организации как социального явления. В чем состоят особенности трудовых организаций?
21. В чем заключается практическое значение социологических исследований труда и организаций?
22. Что такое трудовые ресурсы? Раскройте состав трудовых ресурсов.
23. Какие лица относятся к занятому населению и безработным?
24. Раскройте содержание понятий «персонал», «человеческие ресурсы», объясните разницу между ними.
25. Какие факторы влияют на структуру персонала организации?
26. Что такое трудовой потенциал работника и каковы его составляющие?
27. Какими методами измеряется трудовой потенциал работника и организации?
28. Раскройте сущность понятия «социально-трудовые отношения». Что такое «система социально-трудовых отношений»?
29. Дайте характеристику основных типов социально-трудовых отношений.
30. Что такое рынок труда? Раскройте сущность внешнего и внутреннего рынка труда.
31. Раскройте сущность понятий «занятость населения» и «занятость персонала организации».
32. Что такое безработица? Дайте характеристику форм безработицы.
33. Каковы задачи и направления централизованного регулирования социально-трудовых отношений в Российской Федерации?
34. В чем сущность программно-нормативной регламентации социально-трудовых отношений в Российской Федерации?
35. Какова роль законодательной, исполнительной и судебной властей РФ в регулировании социально-трудовых отношений? Какими органами они представлены?
36. Какова роль и задачи Федеральной службы по труду и занятости Министерства здравоохранения и социального развития РФ?

Глава 2
МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Управление персоналом организации — целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров: наем, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием; высвобождение персонала. Управление персоналом организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и документационное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности подразделений системы управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом, аудита персонала.

Все эти вопросы находят свое отражение в философии управления персоналом организации.

2.1. ФИЛОСОФИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Философия управления персоналом — философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, уяснение лежащих в основе управления персоналом идей и целей. В частности, философия управления персоналом рассматривает процесс управления персоналом с логической, психологической, социологической, экономической, организационной и этической точек зрения.

Сущность философии управления персоналом организации заключается в том, что работники имеют возможность удовлетворить свои личные потребности, работая в организации. Иначе говоря, созданы условия для справедливых, равноправных, открытых, доверительных взаимоотношений в организации; каждый сотрудник может полностью использовать свои навыки: каждый работник имеет возможность играть активную роль в принятии важных производственных решений; работники пользуются адекватными и справедливыми компенсациями; созданы безопасные и здоровые условия труда. Такой ценой администрация завоевывает преданность персонала организации и затраты на создание таких условий непременно окупаются. В организациях, где администрация не заботится о повышении качества трудовой жизни, она не способна управлять своим персоналом.

Философия управления персоналом организации заключается не только в том, чтобы удовлетворить потребности организации в укомплектовании персоналом, но также в наиболее полном удовлетворении потребностей работников. Это и является задачей системы управления персоналом организации в философском смысле. Философия управления персоналом организации является неотъемлемой частью философии организации, ее основой.

Философия организации — это совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, система ценностей и убеждений, воспринимаемая всем персоналом и подчиненная глобальной цели организации. Соблюдение философии гарантирует успех и благополучие во взаимоотношениях персонала и как следствие — эффективное развитие организации. Нарушение философских постулатов организации ведет к развитию конфликтов между администрацией и работниками, к снижению эффективности функционирования организации, ее имиджа и может привести к банкротству, так как персонал — это ее главное достояние.

Философия организации оформляется в отдельный нормативный документ. Необходимость разработки такого документа объясняется тем, что отношения между персоналом должны строго регламентироваться общими для всех принципами, а в организации нет одинаковых людей; новые работники быстрее адаптируются к существующей системе моральных ценностей и требованиям администрации; администрация проводит свою кадровую политику, часто отличающуюся от других организаций; руководящий состав организации меняется, но преемственность должна сохраняться и работники должны жить по общим сложившимся правилам; разнообразие вероисповедания влияет на отношение людей к работе, поэтому следует иметь общие принципы (правила), обязательные для представителей всех религий.

Философия организации разрабатывается на основе следующих документов: Конституции (Основного Закона), Гражданского кодекса, Трудового кодекса, Декларации прав человека, Коллективного договора, религиозных писаний (Библии, Корана и др.), устава, опыта лучших организаций, стратегии кадровой политики страны и организации. При разработке философии организации необходимо учитывать: национальный состав работников, тип производства, вид собственности, отрасль народного хозяйства, численность работающих в организации, уровень благосостояния работников, культурный уровень персонала, личные взгляды руководителя.

Состав разделов документа «Философия организации»: цель и задачи организации, декларация прав работника, требования к поведению сотрудников, деловые и нравственные качества, условия труда и рабочее место, оплата и оценка труда, социальные блага, социальные гарантии, увлечения (хобби).

Философия организации как совокупность целей и правил поведения сотрудников возникла в Японии в крупных компаниях *Mitsubishi*, *Toyota*, *Sony*, а затем получила широкое распространение в США в компаниях *IBM*, *General Motors*, *McDonald's*. А. Морита, президент *Sony*, так сформулировал философские принципы предприятия нового типа: «Если бы удалось создать условия, в которых люди могли бы объединиться с твердым намерением совместно трудиться и использовать свои технические способности для осуществления своих сокровенных желаний, то такая организация могла бы принести огромное наслаждение и пользу»[1].

[1] *Морита А.* Сделано в Японии: История фирмы «Сони». — М.: Прогресс, 1990. С. 134.

Основные принципы *Sony*, сформулированные А. Морита:

1. Выбор крупных целей и постановка амбициозных научно-технических задач (транзисторный приемник, домашний видеомагнитофон, портативный плейер, лазерная звукозапись).

2. Патернализм — воспитание у занятых на фирме чувства, что они — члены одной семьи (пожизненный наем сотрудников, неординарные формы общения с руководством, планирование служебной карьеры, фирменная одежда).

3. Развитие творческой инициативы и сознательный отказ от составления жестких планов (параллельные исследовательские группы, выявление и поддержка энтузиастов, «человек на своем месте»).

Американцы оспаривают японское первенство, утверждая, что первым сформулировал философские принципы производства еще в начале XX в. Г. Форд и благодаря им *Ford* господствовал на мировом автомобильном рынке до 30-х гг.: «Цель моя состояла в том, чтобы производить с минимальной затратой материала и человеческой силы и продавать с минимальной прибылью... обеспечивать максимум зарплаты, иначе говоря, достигать максимальную покупательную способность». И еще: «Всем, чему мы научились с течением времени, всем нашим умением и искусством мы обязаны нашим сотрудникам. Я убежден, что если людям дать свободу развития и сознания служебного долга, они всегда приложат все свои силы и все свое умение даже к самой незначительной задаче»[1].

Эти фразы, на наш взгляд, существенно меняют представление о Г. Форде как об изобретателе только конвейерной системы «выжимания пота», поскольку, наоборот, он очень внимательно относился к персоналу фирмы. Он продавал свои автомобили рабочим по цене 360 долл. При минимальной месячной зарплате 150 долл.! Форд строил частные школы и затем оплачивал обучение в них одаренных детей рабочих и менеджеров.

Приведем важнейшие элементы философии управления персоналом одного из российских промышленных предприятий, которая может служить образцом передового опыта.

1. Приоритет в подборе персонала и продвижении кадров отдается жителям города, в котором находится предприятие, хотя завод привлекает трудовые ресурсы нескольких административных районов.

2. Формируются семейные династии, когда несколько поколений работают на заводе. При расстановке персонала делается акцент на семейные династии.

3. Поддерживается высокий имидж завода в средствах массовой информации, администрации области и на российском рынке.

---

[1] *Морита А.* Указ. соч. С. 23, 88.

4. На заводе высокая трудовая и исполнительская дисциплина, доля прогулов в общем фонде отработанного времени составляет всего 0,2%, что немного для России.

5. Идет непрерывное повышение квалификации и рост профессионального мастерства работников.

6. Формирование требований к таким деловым и нравственным качествам работников завода, как дисциплинированность, организованность, исполнительность, хозяйственность, трудолюбие, доброжелательность, преданность, честность, скромность, отраженных в нормативных документах. Стремление коллектива воспитывать эти качества в каждом. Поддержание работоспособности и здорового образа жизни за счет ежегодного профилактического медицинского обследования, наличие собственной спортивной базы (стадион, турбаза, бассейн, сауна, клуб, теннисные корты).

7. Гибкая политика в оплате труда, обеспечивающая материальное благосостояние работника. Удельный вес зарплаты в себестоимости товарной продукции составляет 16%, а уровень средней заработной платы — выше прожиточного минимума в регионе. Для служащих применяется повременно-премиальная система оплаты труда, а для рабочих — сдельно-премиальная система.

8. Превращение работников в собственников организации началось после акционирования завода в начале 1990-х гг. Практически все работающие и пенсионеры стали акционерами.

9. Предоставление социальных благ для работников завода: материальная помощь к отпуску, компенсация расходов на питание, бесплатное пользование спортивно-оздоровительными учреждениями, подарки к дням рождения и юбилеям, оплата детских учреждений, строительство и предоставление бесплатного жилья.

10. Социальные гарантии выполняются строго в соответствии с законодательством России: оплата отпусков, больничных листов, дополнительные пенсии, оплата расходов в случае смерти сотрудника и др.

11. Поддержание культурных и производственных традиций завода. На заводе функционируют Дом культуры, музей, совет ветеранов, женсовет, профком.

Все это обеспечивает организацию квалифицированным персоналом, который работает на заводе семьями десятки лет.

Следует отметить, что философия управления персоналом, а значит, и организации в различных странах имеет большие отличия.

Английская философия управления персоналом основывается на традиционных ценностях нации и теории человеческих отношений. Она предусматривает уважение личности работника, искреннюю доброжелательность, мотивацию работников и поощре-

ние достижений, обеспечение высокого качества работ и услуг, систематическое повышение квалификации, гарантии достойного заработка.

Американская философия управления персоналом построена на традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников с четкой ориентацией на прибыль компании и зависимость личного дохода от нее. Характерна четкая постановка целей и задач, высокий уровень оплаты персонала, поощрение потребительских ценностей, высокий уровень демократии в обществе, социальные гарантии.

Японская философия управления персоналом основывается на традициях уважения к старшему, коллективизма, всеобщего согласия, вежливости и патернализма. Преобладает теория человеческих отношений и преданность идеалам фирмы, пожизненный наем сотрудников в крупных компаниях, постоянная ротация персонала, создание условий для эффективного коллективного труда.

Российская философия управления персоналом весьма многообразна и зависит от формы собственности, региональных и отраслевых особенностей и величины организации. Крупные организации (акционерные на базе государственных) сохраняют свои традиции четкой дисциплины, коллективизма, эффективности, повышения уровня жизни работников и сохранения социальных благ и гарантий сотрудников в новых условиях хозяйствования. Организации малого бизнеса работают в условиях отсутствия четко сформулированной философии, достаточно жесткого и не всегда гуманного отношения к персоналу со стороны собственника и минимальной демократизации управления (табл. 2.1).

При формировании философии управления персоналом отечественных организаций необходимо учитывать российскую специфику, которая заключается в следующем.

1. Россиянин привык полагаться на богатство, неисчерпаемость (наличие неосвоенных территорий), необъятность русской земли. Западноевропейский человек вынужден беречь и экономить, поколениями концентрировать свои силы на небольшом пространстве.

2. Россиянин привык к цикличности труда, так как противостоять неустойчивым и непредсказуемым погодным условиям (короткое лето) он мог только интенсивно работая, чтобы сделать работу за короткое время, а затем отдыхать зимой. В нем выработалась склонность к созерцательному времяпрепровождению.

Таблица 2.1

Характеристика японской, американской и российской философии управления персоналом организации

Критерии организации работы	*Японская философия*	*Американская философия*	*Российская философия*
Основа организации	Гармония	Эффективность	Смешанная
Отношение к работе	Главное — выполнение обязанностей	Главное — реализация заданий	Главное — реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная	Практически нет
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наем)	Низкие	Низкие
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз	Сверху вниз
Делегирование власти	В редких случаях	Распространено	Распространено
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные	Смешанные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам	Смешанный
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов	Смешанная

3. Россиянин привык ставить общественное выше личного и работать в коллективе. Исторически сложилось так, что крестьяне помогали друг другу, как правило, бесплатно для завершения работы у отдельного хозяина. Коллективный труд для российского работника более эффективен, чем индивидуальный.

4. Россиянин не мыслит себя вне общества, занимаясь общественно полезным трудом, и поэтому необходимо рассматривать труд не только как совокупность действий, но и как проявление духовной жизни. Поэтому в организациях сложилась традиция проведения совместных культурных и общественно полезных мероприятий, которые сплачивают коллектив.

5. В рыночных условиях организациям в большей степени нужно делать ставку на поколение 40–50-летних и более старшие возрастные группы, так как ориентация современного российского общества на потребление (по примеру Запада) приводит к бездуховности части молодежи, разрушению идеалов, норм поведения, появлению агрессивности, эгоизма, пренебрежению к истории и культуре России.

6. Характер россиянина является загадочным и противоречивым, трудно поддающимся анализу, имеет огромную амплитуду колебаний между добром и злом. Он гибок, свободен от штампов, мудр, добр, терпим. В то же время в значительной степени амора-

лен, бессердечен, последователен в своих заблуждениях, склонен к не всегда обоснованным решительным действиям, риску.

7. Следует сохранить и закрепить в характере россиянина положительные поведенческие черты, которые носят альтруистский характер: ограничение потребностей до разумной достаточности, осуждение накопительства, стяжательства (сначала для общества, а потом для себя). Пытливость, общительность, умение быстро ориентироваться и приспосабливаться к условиям окружающей среды делает россиянина активным в своей деятельности.

8. Свою свободу (согласно российской философии) человек ограничивает во имя Бога, России, общественных интересов, близких, во имя своей совести, которая не позволяет причинять зло другим людям. Свобода всегда способствовала дисциплине, порядку.

9. В переходный период рыночных реформ людям старшего и среднего поколений трудно адаптироваться к новым условиям труда и бытия, изменить стереотипы поведения. Произошла ломка внутрисемейных отношений, вызванная падением авторитета старших. Развитие общества и организации должно идти плавно, на основе преемственности поколений, уважения предков, признания общечеловеческих ценностей. Переход от общественной формы собственности к частной, государственной и смешанной стал шоком для россиянина. Этот процесс идет гораздо быстрее, чем процесс осознания его необходимости людьми и приспособления к новым условиям. Такая поспешность привела к искажению полученных результатов, рвачеству и бездуховности. Укрепилась репутация России как страны парадоксов.

10. Россиянин живет в общности, характеризующейся многообразием различных этнических групп, национальностей, народностей. Это ставит перед ним проблему ухода от национализма, построенного на человеческом эгоизме, ведущего к бесчеловечности и жестокости. В организациях необходимо пресекать конфликты, вызванные различиями в вере, национальности, языке и стремиться к корпоративной культуре в духе терпимости, равенства.

11. Гармоничное развитие российского общества возможно при условии акцента на личность, вбирающую в себя весь накопленный человечеством опыт. Только так российская философия сможет интегрировать весь мировой опыт, всю российскую культуру. Преобразование России возможно, если будет оказана действенная культурная и духовная помощь каждому конкретному человеку в соответствии с его интересами и возможностями.

12. Российская философия основывается на духовной общности людей, понимании ценностей каждой человеческой личности и удовлетворении физиологических потребностей, что обеспечивает необходимую разумную достаточность жизни, уравновешивающую два философских начала. Формирование мотивационных механизмов в конкретной организации должно учитывать это и исходить из принципа одновременного удовлетворения высших (духовных) и низших (физиологических) потребностей.

2.2. КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Повышение роли персонала и изменение отношения к нему связано прежде всего с глубокими преобразованиями в производстве. Традиционная технология, включая конвейер, стремилась свести к минимуму возможности вмешательства человека в устойчивые технологические процессы, сделать их независимыми от квалификации и иных характеристик рабочей силы. Стабилизация производственных процессов давала возможность широко применять труд низкой квалификации, что позволяло экономить на издержках, связанных с наймом, обучением и оплатой рабочей силы. Научные концепции организации труда и управления исходили из этих требований. Имело место безусловное разделение труда на управленческий и исполнительский, преобладали подетальная специализация и жесткий пооперационный контроль. Традиционная технология отличалась слабой зависимостью от субъективного фактора производства.

Научно-технический прогресс в последние десятилетия стал причиной крупных изменений в трудовой деятельности. Традиционная технология постепенно уступает место гибким производственным комплексам, робототехнике, наукоемкому производству, основанному на компьютерной технике и современных средствах связи, био- и лазерной технологии. Вследствие их внедрения сокращается численность персонала, повышается удельный вес специалистов, руководителей, рабочих высокой квалификации. Возрастает стоимостный объем капитала, приводимого в движение одним работником. Расширение полномочий на рабочем месте, контроль за производственным процессом самого работника (с вытекающими последствиями для мотивации и управления персоналом) — главная отличительная черта современности.

Изменяется и содержание трудовой деятельности. В целом снижается роль навыков физического манипулирования предметами

и средствами труда и возрастает значение концептуальных навыков. Имеется в виду умение в целостной системе представлять сложные процессы, вести диалог с компьютером, понимание статистических величин. Приобретают особое значение внимательность и ответственность, навыки общения, устной и письменной коммуникации.

Современное производство все более требует от рабочих качеств, которые не только не формировались в условиях поточно-массового производства, но и преднамеренно сводились к минимуму, что позволяло упростить труд и удешевить стоимость рабочей силы. К числу таких качеств относятся высокое профессиональное мастерство, способность принимать самостоятельные решения, навыки коллективного взаимодействия, ответственность за качество готовой продукции, знание техники и организации производства, творческие навыки. Одной из отличительных черт современного производства выступает его сильная зависимость от качества рабочей силы, форм ее использования, степени вовлеченности в дела организации. Управление персоналом приобретает все более важное значение как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития. Большинство специалистов формулируют современную концепцию управления человеческими ресурсами достаточно широко, подчеркивая ее отличия по критериям оценки эффективности (более полное использование потенциала сотрудников, а не минимизация затрат); по признаку контроля (самоконтроль, а не внешний контроль); по предпочтительной форме организации (органичная, гибкая форма организации, а не централизованная бюрократическая) и т.п. При этом ими отмечается наличие тенденции к повышению роли аналитических функций кадровых служб, особенно в последние два десятилетия. Характерная черта в организации работы с персоналом в нынешних условиях — стремление кадровых служб к интеграции всех аспектов работы с человеческими ресурсами, всех стадий их жизненного цикла с момента найма до выплаты пенсионного вознаграждения.

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации являлись отделы кадров, на который возложены

функции по приему и увольнению кадров, а также по организации обучения, повышения квалификации и переподготовки кадров. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы обучения.

Отделы кадров не являлись ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организациях создавались службы социального исследования и обслуживания. Схема сложившейся организационной структуры системы управления персоналом крупной организации приведена на рис. 2.1.

Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы. Важнейшие в их числе: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководства; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; правовые вопросы трудовых отношений; психофизиология, эргономика и эстетика труда. Если в условиях командно-административной системы эти задачи рассматривались как второстепенные, то в рыночных условиях они выдвинулись на первый план и в их решении заинтересована каждая организация.

Концепция управления персоналом — система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций. Она включает: разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.



Рис. 2.1. Схема сложившейся организационной структуры системы управления персоналом крупной организации

Методология управления персоналом предполагает рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом.

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

Технология управления персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и стимулирование трудовой деятельности, организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и др. Сюда же следует отнести вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости, управления безопасностью персонала.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Изменения в экономической и политической системах в нашей стране одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, поскольку позволяет реализовать, обобщить целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личного фактора в построении системы управления персоналом организации. Укрупненно можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

Первый — **иерархическая структура организации**, где основное средство воздействия — это отношения «власти — подчинения», давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй — **культура**, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий — **рынок**, сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия — понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации.

В рыночных условиях происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным отношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации — работники, а за пределами — потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к бездумному исполнителю, перейти к социальным нормам, базирующимся на здравом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др.

Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организаций, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных формируются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

В ряде организаций формируются системы управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами.

Система управления персоналом организации — система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций (рис. 2.2).

Подсистема линейного руководства осуществляет управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ

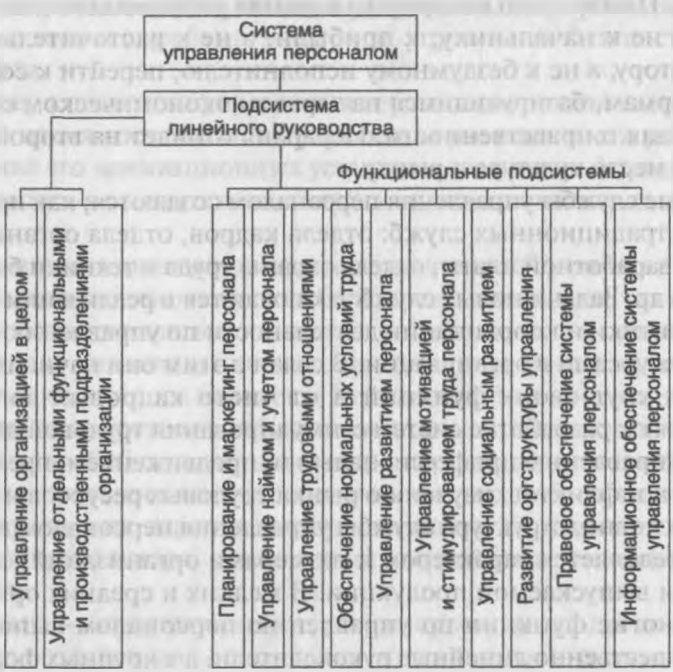


Рис. 2.2. Состав подсистем системы управления персоналом организации

рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Подсистема управления наймом и учетом персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки, отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала, профессиональную ориентацию и организацию рационального использования персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями проводит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами.

Подсистема обеспечения нормальных условий труда выполняет такие функции, как соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

Подсистема управления развитием персонала осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской и изобретательской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения, организацию работы с кадровым резервом.

Подсистема управления мотивацией и стимулированием труда персонала выполняет следующие функции: управление мотивацией и стимулированием трудового поведения, нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, разработка форм участия персонала в прибылях и капитале, разработка форм нематериального стимулирования персонала, организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

Подсистема управления социальным развитием осуществляет: организацию общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитием культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение де-

тскими учреждениями, управление социальными конфликтами и стрессами, организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления, организацию социального страхования.

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование новой оргструктуры управления, разработка штатного расписания, формирование новой оргструктуры управления, разработка и реализация рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом, обеспечение персонала научно-технической информацией, организация работы органов массовой информации организации, проведение патентно-лицензионной деятельности.

В зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение. На рис. 2.3 приведена схема современной организационной структуры системы управления персоналом крупной организации.

Полный перечень функций охватывает широкий спектр деятельности, и он открыт новым формам работы. По данным одного обследования, 95% фирм в США осуществляли в рамках кадровой службы отбор и наем персонала (остальные, главным образом мелкие, полагались в этом деле только на линейных руководителей), 88% выполняли функции организации заработной платы и 90% — прочих видов вознаграждения, 72% ведали вопросами техники безопасности, 69% осуществляли планирование и мероприятия социально-кадрового развития, 74% занимались прогнозами трудовых ресурсов, 65% — социологическими исследованиями на предприятиях, 41% анализировали динамику производительности труда, 70% фирм организовывали соцкультбыт.

Сегодня кадровые подразделения реализуют многие функции, ранее рассредоточенные по экономическим, производственно-техническим и другим подразделениям. Их интеграция в одном месте свидетельствует о реальном росте влияния человеческих ресурсов в практике внутрифирменного руководства. Такое построение службы позволяет администрации реально управлять этим важным ресурсом и решать сложные задачи повышения эффективности производства.

Опрос специалистов показал, что в настоящее время наибольшие усилия кадровых подразделений (по затраченному времени) направлены на совершенствование трудовых отношений, подбор кандидатов на вакантные должности, разработку и реализацию учебных программ и программ социального развития, а также организацию заработной платы. При этом далеко не во всех случаях они могут самостоятельно принимать соответствующие решения, а делят эту обязанность прежде всего с линейными руководителями и с другими службами.

Таким образом, сегодня все больше преобладают не учетные, а содержательные аналитические и организационные аспекты деятельности. Резко возрос профессиональный уровень специалистов кадровых служб. В их составе психологи, специалисты по управлению, методам обучения (педагоги) и трудовым отношениям, подготовка которых в широких масштабах ведется в университетах. Из 100 специалистов в среднем 12 — специалисты по тренингу, повышению квалификации и социальному развитию, 37 — по работе с кадрами и 38 являются руководителями общего профиля по работе с персоналом.

В последние годы во внутриорганизационном управлении выделился ряд новых профессий и специальностей, в том числе специалисты по набору персонала (рекрутеры), интервьюеры (психологи, проводящие собеседования с претендентами на получение работы), методисты и инструкторы, консультанты по вопросам карьеры, специалисты по профориентации и организационному планированию.

В настоящее время в США многие кадровые функции для организации выполняются специализированными консультационными организациями, учебными центрами, фирмами по подбору руководителей и фирмами, предоставляющими временных работников, т.е. организациями управленческой инфраструктуры. По данным опроса консультативных фирм по управлению, 25% из них участвуют в рационализации управления персоналом. В США наряду с организациями, предоставляющими широкий набор кадровых услуг, наибольшее значение приобрели специализированные компании. Так, *Information Sciences* выступает как ведущий разработчик управленческих информационных подсистем для работы с кадрами, одновременно оказывает различные услуги по их внедрению и ведет широкую

консультативную работу. Большая группа фирм специализируется на построении систем оплаты и (или) других видов вознаграждения (социальных льгот). Среди них можно выделить фирмы, предоставляющие услуги комплексного характера, и фирмы, осуществляющие консультирование по определенным видам вознаграждения (льгот) и по отдельным методам их исчисления (например, по аналитической оценке работ и тарификации). Наряду с консультантами важную роль играют исследовательские фирмы, информационные центры.

Новое явление в сфере обслуживания кадровой работы — обособление функции подбора ключевого персонала, руководителей и специалистов в особый род инфраструктурных организаций *(executive search firms)*. Некоторые из них ведут счет на сотни тысяч рекомендованных и принятых клиентами на работу специалистов. А число таких фирм, например, в США оценивается примерно в 1,5 тыс.

Самая значительная по масштабу кадровых услуг — сфера профессиональной подготовки и повышения квалификации. На ее долю приходится от 20 до 40% всей суммы, затрачиваемой организациями

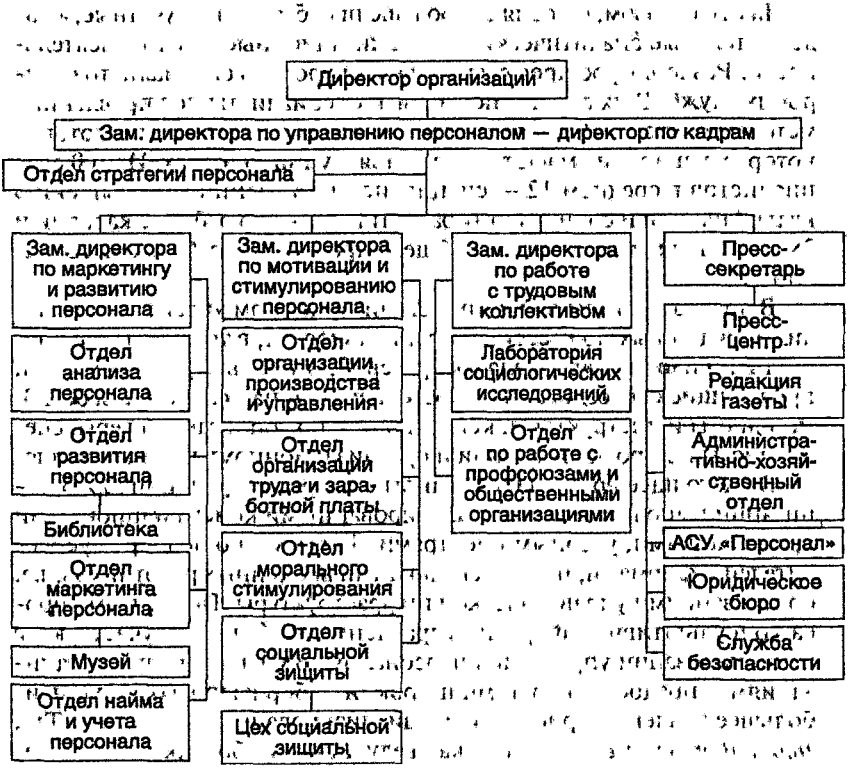


Рис. 2.3. Схема современной организационной структуры системы управления персоналом организации

в этой области. Причем создан также обширный рынок учебных материалов, программ, технических средств обучения.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие (рис. 2.4). В соответствии с этими целями формируется *система управления персоналом организации*. В качестве базы для ее построения используются закономерности, принципы и методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

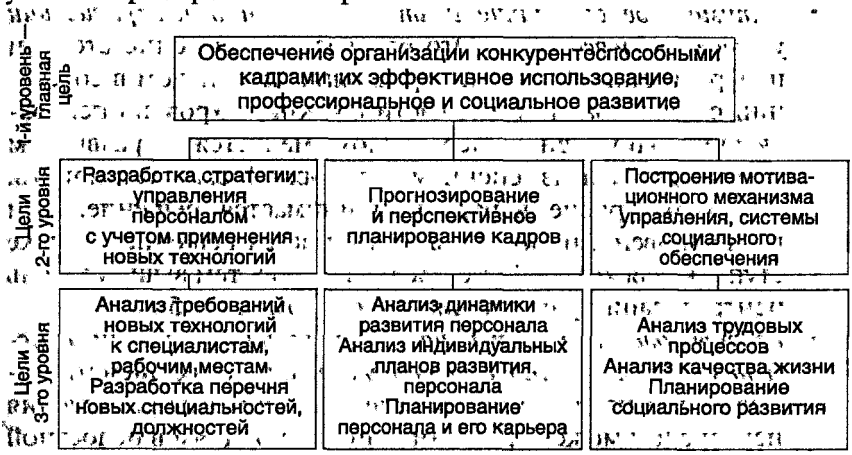


Рис. 2.4. Укрупненное дерево целей системы управления персоналом организации

2.3. ЗАКОНОМЕРНОСТИ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управление персоналом организации опирается не только на законы и закономерности, изучаемые различными науками, связанными с управлением (теория управления, экономическая кибернетика и др.), но и на закономерности, присущие только этому процессу.

Используя результаты исследования, проведенного ведущими экономистами, а также опыт построения системы управления персоналом ряда организаций, накопленный авторами, приведем **основные закономерности**, которые являются объективной основой предъявления требований к системе и технологии управления персоналом организации:

- *соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы.* Суть заключается в соответствии системы управления персоналом требованиям производства;
- *системное формирование управления персоналом.* Суть заключается в необходимости учета всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, между системой управления персоналом и системой управления организации в целом, а также производственной системой и внешней средой;
- *оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом.* Это означает определение степени централизации функций управления персоналом в сочетании с децентрализацией части функций. Уровень централизации управления персоналом меняется с развитием производства и изменением его форм. Важно установить, на каком уровне иерархии принимается решение. Чем выше уровень, на котором принимается решение, и ниже ступень, для которой оно предназначено, тем выше уровень централизации управления персоналом, и наоборот;
- *пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом.* Совершенствование одной подсистемы или элемента системы управления персоналом может привести к диспропорциям в целостной системе управления. Поэтому необходимо пропорционально совершенствовать все подсистемы и элементы системы управления персоналом;
- *пропорциональность производства и управления.* Пропорциональность во всех частях и на всех ступенях системы управления, в том числе системы управления персоналом, является необходимым условием высокоэффективной деятельности организации. Она означает также оптимальность соотношения численности работников системы управления персоналом и производственной системы;
- *необходимое разнообразие системы управления персоналом* означает, что система управления персоналом должна иметь некоторую идентичность по отношению к производственной системе и обладать не меньшей сложностью, чем последняя. Простую систему управления персоналом невозможно создать для сложной системы управления.

- *изменение состава и содержания функций управления персоналом* означает, что с развитием организации возрастает роль одних функций управления персоналом и снижается — других на разных ступенях управления и изменяется их содержание;
- *минимизация числа ступеней управления персоналом.* Суть состоит в том, что чем меньше уровней управления имеет система управления персоналом, тем она эффективнее работает;
- *взаимодействие закономерностей управления персоналом.* Протекание процессов управления персоналом является результатом действия результирующей разноприложенных сил, каждая из которых подчиняется той или иной закономерности управления. Закономерности непосредственно взаимодействуют, влияя друг на друга своими свойствами, образуя интегрированную, результирующую силу.

Охарактеризуем подробнее взаимосвязь и взаимодействие закономерностей управления персоналом. Так, закономерность минимизации числа ступеней управления персоналом взаимодействует с закономерностью оптимального сочетания централизации и децентрализации управления персоналом и закономерностью изменения состава и содержания функций управления персоналом. Сокращение числа ступеней управления персоналом приводит к изменению соотношения централизации и децентрализации функций на оставшихся ступенях управления персоналом, меняется состав и содержание функций управления персоналом на этих ступенях. В свою очередь, изменение функций управления персоналом и соотношения централизации и децентрализации влечет за собой изменение числа ступеней системы управления персоналом.

Закономерности управления персоналом пронизывают всю управленческую деятельность, влияют на состояние всех подсистем и элементов системы управления организации, они не зависят от воли и желания человека. Закономерности нужно изучать и знать направления их действия и взаимодействия. Пренебрежение ими может привести к действиям со стороны человека, которые вызовут нежелательные последствия и проблемы, решение которых потребует дополнительных затрат труда и ресурсов. Поэтому человек должен их сознательно использовать.

Следует сказать, что еще не все закономерности управления персоналом глубоко изучены и открыты. Закономерности (как и

законы) могут закончить свое действие в силу изменения условий производства и управления, а также в силу прекращения или начала действия законов развития экономики. В рыночных условиях такие изменения происходят особенно интенсивно.

Необходимо различать принципы управления персоналом и принципы построения системы управления персоналом.

Принципы управления персоналом — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Познавая принципы, люди открывают закономерности; принципы управления персоналом отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными.

Таких принципов множество, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов: научности, демократического централизма, плановости, первого лица, единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления, контроля исполнения решений и др. Ряд американских и японских корпораций широко используют следующие принципы управления персоналом: пожизненного найма, контроля исполнения заданий, основанного на доверии, сочетания такого контроля с корпоративной культурой, принятие решений на основе консенсуса, т.е. обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников.

Принципы построения системы управления персонало — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления персоналом при формировании системы управления персоналом организации. Они представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих экономических законов и закономерностей, присущих им общих черт, начал их действия. Принципы объективны, так же как объективны экономические законы.

Эти принципы следует отличать от методов построения системы управления персоналом. Первые постоянны и носят обязательный характер, а совокупность методов может меняться в зависимости от изменения условий при сохранении принципов. Принцип позволяет формировать систему методов и каждый метод в отдельно-

сти. Но метод не имеет такого воздействия на принцип, так как последний объективен.

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом организации, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом организации (табл. 2.2). Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом в организации.

Таблица 2.2

Принципы построения системы управления персоналом организации

Принцип	*Содержание принципа*
Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом	
Обусловленности функций управления персоналом целям производства	Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства
Первичности функций управления персоналом	Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом
Оптимальности соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом	Определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции) и функциями управления персоналом (инфрафункции)
Оптимального соотношения управленческих ориентации	Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства
Потенциальных имитаций	Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного-двух работников своего уровня
Экономичности	Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, то они должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления

Продолжение табл. 2.2

Принцип	*Содержание принципа*
Прогрессивности	Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам
Перспективности	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации
Комплексности	При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.)
Оперативности	Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения
Оптимальности	Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства
Простоты	Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение системы управления персоналом в ущерб производству
Научности	Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления, с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях
Иерархичности	В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отделами, руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (дезагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления
Автономности	В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей
Согласованности	Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени
Устойчивости	Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом
Многоаспектности	Управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и др.

Окончание табл. 2.2

Принцип	*Содержание принципа*
Прозрачности	Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию, деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом
Комфортности	Система управления персоналом должна обеспечить максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделением существенной информации, их гармоничный внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов и т.д.
Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом	
Концентрации	Рассматривается в двух направлениях: концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решении основных задач или концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование
Специализации	Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении групп однородных функций
Параллельности	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом
Адаптивности (гибкости)	Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы
Преемственности	Предполагает общую методическую основу проведения работы по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление
Непрерывности	Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени прослеживания документов, простоев технических средств управления и т.п.
Ритмичности	Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом
Прямоточное	Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальная и вертикальная (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления)

2.4. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Методы управления персоналом — способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Наука и практика выработали три группы методов управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические (рис. 2.5).

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как «методы кнута». Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как «методы пряника». Социально-психологические методы исходят из мотивации и морального воздействия на людей и известны как «методы убеждения».

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, на культуру трудовой деятельности. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для

Методы управления персоналом

Административные	Экономические	Социально-психологические
Установление госзаказов	Технико-экономический анализ	Социально-психологический анализ
Формирование структуры органов управления	Технико-экономическое обоснование	Социально-психологическое планирование
Утверждение административных норм и нормативов	Технико-экономическое планирование	Создание творческой атмосферы
Правовое регулирование	Экономическое стимулирование	Участие работников в управлении
Издание приказов, указаний и распоряжений	Финансирование	Социальная и моральная мотивация и стимулирование
Инструктирование	Мотивация трудовой деятельности	Удовлетворение культурных и духовных потребностей
Отбор, подбор и расстановка кадров	Оплата труда	Формирование коллективов, групп
Утверждение методик и рекомендаций	Капиталовложения	Создание нормального психологического климата
Разработка положений, должностных инструкций, стандартов организации	Кредитование	Установление социальных норм поведения
Разработка другой регламентирующей документации	Ценообразование	Развитие у работников инициативы и ответственности
Устранение административных санкций и поощрений	Участие в прибылях и капитале	Установление моральных санкций и поощрений
	Налогообложение	
	Установление экономических норм и нормативов	
	Страхование	
	Установление материальных санкций и поощрений	

Рис. 2.5. Система методов управления персоналом в организации

административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления. Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу их воздействия на конечный эффект.

Административные методы управления основываются на отношениях единоначалия, дисциплины и ответственности, осуществляются в форме организационного и распорядительного воздействия. *Организационное воздействие* направлено на организацию процесса производства и управления и включает организационное регламентирование, организационное нормирование и организационно-методическое инструктирование.

Организационное регламентирование определяет то, чем должен заниматься работник управления, и представлено положениями о структурных подразделениях, устанавливающими задачи, функции, права, обязанности и ответственность подразделений и служб организации и их руководителей. На основе положений составляется штатное расписание данного подразделения, организуется его повседневная деятельность. Применение положений позволяет оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решения о моральном и материальном стимулировании его работников.

Организационное нормирование предусматривает большое количество нормативов, включающее: качественно-технические нормативы (технические условия, стандарты и др.); технологические (маршрутные и технологические карты и т.п.); эксплуатационно-ремонтные (например, нормативы планово-предупредительного ремонта); трудовые нормативы (разряды, ставки, шкалы премирования); финансово-кредитные (размер собственных оборотных средств, погашение ссуд банка); нормативы рентабельности и взаимоотношений с бюджетом (отчисления в бюджет); материально-снабженческие и транспортные нормативы (нормы расхода материалов, нормы простоя вагонов под погрузкой и выгрузкой и т.д.); организационно-управленческие нормативы (правила внутреннего распорядка, распорядок оформления найма, увольнения, перевода, командировок). Эти нормативы затрагивают все стороны деятельности организации. Особое значение имеет нормирование информации, так как ее поток, объемы постоянно возрастают. В условиях функционирования автоматизированной системы

управления организуются массивы норм и нормативов на информационных носителях ЭВМ в информационно-вычислительном центре (ИВЦ).

Организационно-методическое инструктирование осуществляется в форме различных инструкций и указаний, действующих в организации. В актах организационно-методического инструктирования даются рекомендации для применения тех или иных современных средств управления, учитывается богатейший опыт, которым обладают работники аппарата управления. К актам организационно-методического инструктирования относятся: должностные инструкции, устанавливающие права и функциональные обязанности управленческого персонала; методические указания (рекомендации), описывающие выполнение комплексов работ, связанных между собой и имеющих общее целевое назначение; методические инструкции, которые определяют порядок, методы и формы работы для выполнения отдельной технико-экономической задачи; рабочие инструкции, определяющие последовательность действий, из которых состоит управленческий процесс. В них указывается порядок действий для выполнения процессов оперативного управления.

Акты организационного нормирования и организационно-методического инструктирования являются нормативными. Они издаются руководителем организации, а в случаях, предусмотренных действующим законодательством, — совместно или по согласованию с соответствующими общественными организациями и обязательны для подразделений, служб, должностных лиц и работников, которым они адресованы.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются в целях обеспечения соблюдения, исполнения и применения действующего законодательства и других нормативных актов, а также придания юридической силы управленческим решениям. Приказы издаются линейным руководителем организации.

Распоряжения и указания издаются руководителем производственной единицы, подразделения, службы организации, начальником функционального подразделения. Приказ — это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу или выполнить определенное задание. Распоряжение — это письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с поставленной заданей.

Распорядительное воздействие чаще, чем организационное, требует контроля и проверки исполнения, которые должны быть четко организованы. С этой целью оно устанавливает единый порядок учета, регистрации и контроля за выполнением приказов, распоряжений и указаний.

Экономические методы — это элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается прогрессивное развитие организации. Важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления.

С помощью планирования определяется программа деятельности организации. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному кругу показателей. Например, мастер участка ежедневно получает сменно-суточное задание от администрации цеха и организует работу коллектива, используя методы управления персоналом. При этом мощным рычагом выступают цены на выпускаемую продукцию, которые влияют на размеры прибыли организации. Руководитель должен заботиться о том, чтобы рост прибыли обеспечивался за счет снижения себестоимости выпускаемой продукции. Поэтому необходимо применять четкую систему материального стимулирования за изыскание резервов по снижению себестоимости продукции и реальные результаты в этом направлении. Огромное значение в системе материального стимулирования имеет эффективная организация заработной платы в соответствии с количеством и качеством труда.

В условиях рыночной системы хозяйствования и сложного взаимодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения усиливается роль экономических методов управления. Они становятся важнейшим условием создания целостной, эффективной и гибкой системы управления экономикой организации, которая выступает на рынке равным партнером других организаций в общественной кооперации труда. План экономического развития является основной формой обеспечения баланса между рыночным спросом на товар, необходимыми ресурсами и производством продукции и услуг. Государственный заказ трансформируется в портфель заказов организации с учетом спроса и предложения, в котором госзаказ уже не имеет доминирующего значения.

Для достижения поставленных целей необходимо четко определить критерии эффективности и конечные результаты производства в виде совокупности показателей, установленных в плане экономического развития. Таким образом, роль экономических методов заключается в мобилизации трудового коллектива на достижение конечных результатов.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Социально-психологические методы базируются на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом их воздействия являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействия эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности; психологические методы, которые направленно воздействуют на личность конкретного человека.

Такое разделение достаточно условно, так как в современном общественном производстве человек всегда действует не в изолированном мире, а в группе разных по психологии людей. Однако эффективное управление человеческими ресурсами, состоящими из совокупности высокоразвитых личностей, предполагает знание как социологических, так и психологических методов.

Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе; выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов обеспечивает социальное планирование.

Социологические методы исследования, являясь научным инструментарием в работе с персоналом, предоставляют необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала и позволяют обоснованно принимать кадровые решения. Анкетиро-

вание позволяет собирать необходимую информацию путем массового опроса людей с помощью специальных анкет. Интервьюирование предполагает подготовку до беседы сценария (программы), затем — в ходе диалога с собеседником — получение нербходимой информации. Интервью — идеальный вариант беседы с руководителем, политическим или государственным деятелем — требует высокой квалификации интервьюера и значительного времени. Социометрический метод незаменим при анализе деловых и дружеских взаимосвязей в коллективе, когда на основе анкетирования сотрудников строится матрица предпочтительных контактов между людьми, которая также показывает и неформальных лидеров в коллективе. Метод наблюдения позволяет выявить качества сотрудников, которые подчас обнаруживаются лишь в неформальной обстановке или крайних жизненных ситуациях (авария, драка, стихийное бедствие). Собеседование является распространенным методом при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных мероприятиях, когда в неформальной беседе решаются небольшие кадровые задачи.

Психологические методы играют важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образам и поведению, с тем чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации.

Психологическое планирование составляет новое направление в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива организации. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов. Целесообразно, чтобы психологическое планирование выполняла профессиональная психологическая служба организации, состоящая из социальных психологов. К наиболее важным результатам психологического планирования следует отнести: формирование подразделений («команд») на основе психологического соответствия сотрудников; комфортный психологический климат в коллективе; формирование личной мотивации людей исходя из философии

организации; минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражения); разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации работников; рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образования; формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников.

Методы управления персоналом можно также классифицировать по признаку принадлежности к функциям управления (нормирования, организации, планирования, координации, регулирования, мотивации, стимулирования, контроля, анализа, учета). Более подробная классификация методов управления персоналом по признаку принадлежности к конкретной функции управления персоналом позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работы с персоналом. По этому признаку выделяются методы: найма, отбора и приема персонала; деловой оценки персонала; социализации, профориентации и трудовой адаптации персонала; мотивации трудовой деятельности персонала; организации системы обучения персонала; управления конфликтами и стрессами, управления безопасностью персонала, организации труда персонала, управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; высвобождения персонала.

2.5. МЕТОДЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Наука и практика выработали инструментарии изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы — методы построения системы управления персоналом (табл. 2.3). Раскроем сущность основных из этих методов.

Системный анализ служит методическим средством **системного подхода** к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на раскрытие системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину. Внешней средой для управления персоналом

Таблица 2.3

Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации

Методы обследования (сбор данных)	*Методы анализа*	*Методы формирования*
Самообследование Интервьюирование, беседа Активное наблюдение рабочего дня Моментные наблюдения Анкетирование Изучение документов Функционально-стоимостного анализа	Системный Экономический Декомпозиция Последовательной подстановки Сравнений Динамический Структуризации целей Экспертно-аналитический Нормативный Параметрический Моделирование Функционально-стоимостного анализа Главных компонент Балансовый Корреляционный и регрессионный Опытный Матричный	Системный подход Аналогий Экспертно-аналитический Параметрический Блочный Моделирования Функционально-стоимостного анализа Структуризации целей Опытный Творческих совещаний Коллективного блокнота Контрольных вопросов 6-5-3 Морфологический анализ

Методы обоснования	*Методы внедрения*
Аналогий Сравнений Нормативный Экспертно-аналитический Моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта Расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов Функционально-стоимостного анализа	Обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления Материальное и моральное стимулирование нововведений Привлечение общественных организаций Функционально-стоимостного анализа

являются не только другие подсистемы системы управления данной организации (например, подсистема управления внешними хозяйственными связями и т.п.), но и внешние организации (поставщики и потребители, вышестоящие организации и т.п.).

Экономический анализ заключается в изучении и сопоставлении затрат на производство продукции или оказание услуг с результатами, полученными при реализации продукции или оказании услуг.

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему

управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы — на функции, функции — на процедуры, процедуры — на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, т.е. синтезировать. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где модели могут быть логическими, графическими и цифровыми.

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, исключая действия других факторов. Факторы ранжируются, и отбираются наиболее существенные.

Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости систем, их однородности. Расширить границы сопоставимости можно путем исключения факторов несопоставимости.

Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе являются важной предпосылкой построения рациональной системы управления персоналом. При структуризации должны быть обеспечены взаимоувязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.

Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к процессу совершенствования. При использовании этого метода очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и заключений экспертов. С помощью этого метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки резуль-

татов анализа и причины недостатков. Однако он не всегда обладает высокой точностью и объективностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Этот метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе.

Исключительный эффект в практике совершенствования управления персоналом дает **нормативный метод**. Он предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений), разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации.

Все шире применяется **параметрический метод**. Задача этого метода — установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начали применять **метод функционально-стоимостного анализа**. Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются; определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т.п.

Метод главных компонент позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнивать не множество показателей одной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один (1-й, 2-й и 3-ю компоненту).

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки. Например, сравниваются результаты обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения.

Корреляционный и регрессионный анализ (КРА) — установление линейной зависимости и тесноты связи между параметрами (чис-

ленностью персонала и влияющими на нее факторами). Математический аппарат КРА подробно рассматривается в специальной литературе по статистике.

Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.

Наибольшее развитие в деле совершенствования управления персоналом получил **метод аналогий**. Он заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками по отношению к рассматриваемой системе. Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых решений (например, типовой оргструктуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения.

Эффективным методом использования типовых решений при совершенствовании управления персоналом является **блочный метод** типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур. Типовые блочные решения увязываются вместе с оригинальными организационными решениями в единой организационной системе управления персоналом. Блочный метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективность функционирования системы с наименьшими затратами.

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель творческого совещания — выявить возможно больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод коллективного блокнота («банка» идей) позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод контрольных вопросов заключается в активизации творческого поиска решения задачи совершенствования системы управления персоналом с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов. Форма вопросов должна быть такой, чтобы в них имелась «подсказка» о том, что и как следует сделать для решения задачи.

Метод 6–5–3 предназначен для систематизации процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом. Суть этого метода заключается в том, что каждый их шести членов экспертной группы пишет на отдельном листе бумаги по три идеи и передает их остальным членам группы, которые, в свою очередь, на основе уже предложенных вариантов пишут еще по три идеи; и т.д. По окончании этой процедуры на каждом из шести листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего будет 108 вариантов.

Морфологический анализ — средство изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а затем против каждой функции построчно указать все возможные варианты ее выполнения, то получим морфологическую матрицу (табл. 2.4). Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелч

Таблица 2.4

Морфологическая матрица способов выполнения функций управления персоналом

Функция управления	Способ реализации функций управления							
	1	2	3	4	5	6	...	k
F_1	P_{11}	P_{12}	P_{13}	P_{14}	P_{15}	P_{16}	...	P_{1k}
F_2	P_{21}	P_{22}	P_{23}	P_{24}	P_{25}	P_{26}	...	P_{2k}
F_3	P_{31}	P_{32}	P_{33}	P_{34}	P_{35}	P_{36}	...	P_{3k}
F_4	P_{41}	P_{42}	P_{43}	P_{44}	P_{45}	P_{46}	...	P_{4k}
F_5	P_{51}	P_{52}	P_{53}	P_{54}	P_{55}	P_{56}	...	P_{5k}
F_6	P_{61}	P_{62}	P_{63}	P_{64}	P_{65}	P_{66}	...	P_{6k}
F_7	P_{71}	P_{72}	P_{73}	P_{74}	P_{75}	P_{76}	...	P_{7k}
F_8	P_{81}	P_{82}	P_{83}	P_{84}	P_{85}	P_{86}	...	P_{8k}
...	...	...	...	...	...	...	...	...
F_n	P_{n1}	P_{n2}	P_{n3}	P_{n4}	P_{n5}	P_{n6}	...	P_{nk}

Условные обозначения:

F — функция;

n — порядковый номер функции;

P — способ реализации функции;

k — порядковый номер способа реализации функции.

кие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач.

Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется *система методов в комплексе*. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

Например, функционально-стоимостный анализ (ФСА) системы управления персоналом как универсальный метод позволяет при его проведении применять систему методов. ФСА включает следующие этапы: подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный, внедренческий.

На *подготовительном этапе* проводится комплексное обследование состояния производства и управления организацией, осуществляется выбор объекта ФСА, определяются конкретные задачи проведения анализа, составляются рабочий план и приказ о проведении ФСА. Здесь используются методы: самообследования, интервьюирования, фотографии рабочего дня, анкетирования и т.п.

На *информационном этапе* осуществляются сбор, систематизация и изучение сведений, характеризующих систему управления персоналом или отдельные ее подсистемы, а также данные по аналогичным системам, передовому опыту совершенствования управления. Здесь используются те же методы, что и на подготовительном этапе.

Аналитический этап является наиболее трудоемким. На нем осуществляются формулировка, анализ и классификация функций, их декомпозиция, анализ функциональных взаимосвязей между подразделениями аппарата управления, рассчитываются затраты на выполнение и уровень качества функций. Здесь определяются степень значимости функции и причины их несоответствия уровню затрат и качества осуществления функций. Выявляются излишние, вредные, несвойственные, дублируемые функции. Формулируются задачи по поиску идей и путей совершенствования системы управления персоналом. На данном этапе используются методы анализа, приведенные в табл. 2.3.

На *творческом этапе* осуществляются выдвижение идей и способов выполнения функций управления, формулирования на их основе вариантов реализации функций, предварительная оценка

и отбор наиболее целесообразных и реальных из них. С целью нахождения возможно большего количества вариантов путей совершенствования системы управления персоналом рекомендуется использовать следующие методы: творческих совещаний, коллективного блокнота, контрольных вопросов, 6—5—3, морфологического анализа и др. Выбор методов поиска идей осуществляется исходя из особенностей объекта анализа и конкретных ситуаций, сложившихся в процессе выполнения функций управления.

На *исследовательском этапе* производятся подробное описание каждого отобранного варианта, их сравнительная организационно-экономическая оценка и отбор наиболее рациональных из них для реализации. На данном этапе разрабатывается проект системы управления персоналом со всеми необходимыми обоснованиями. Проект может охватывать всю систему управления персоналом или отдельную подсистему, подразделение. От характера объекта проектирования зависит трудоемкость и длительность разработки проекта. Здесь используются методы обоснования, приведенные в табл. 2.3.

На *рекомендательном этапе* осуществляются анализ и утверждение проекта системы управления ФСА и принимается решение о порядке его внедрения. Составляется и утверждается план-график внедрения рекомендаций ФСА.

На *этапе внедрения* результатов ФСА проводится социально-психологическая, профессиональная, материально-техническая подготовка к внедрению. Здесь разрабатывается система материального и морального стимулирования внедрения проекта, осуществляются обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала, дается оценка экономической эффективности ее реализации.

Как видно из примера, методы анализа и построения системы управления персоналом органично вписываются в логику этапов проведения ФСА, что позволяет выстроить их в систему.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 2

1. *Раскройте сущность философии организации и философии управления персоналом организации.*
2. Покажите различия английской, американской, японской и российской философии управления персоналом организации.
3. В чем заключается российская специфика при формировании философии управления персоналом?

4. Что такое концепция управления персоналом? Назовите составляющие концепции.
5. Дайте характеристику важнейших факторов, оказывающих воздействие на людей в организации.
6. Какие подсистемы входят в состав системы управления персоналом организации?
7. Какие подразделения являются носителями функций подсистем системы управления персоналом современной организации?
8. Сформулируйте и обоснуйте главную цель системы управления персоналом организации.
9. Назовите закономерности управления персоналом организации, раскройте их сущность.
10. Что такое принципы управления персоналом? Перечислите основные из них.
11. Что такое принципы построения системы управления персоналом? Перечислите основные из них.
12. Раскройте сущность методов управления персоналом организации. Приведите их классификацию.
13. Что такое административные методы? Приведите примеры.
14. Что такое экономические методы? Приведите примеры.
15. Что такое социально-психологические методы? Приведите примеры.
16. Раскройте сущность методов построения системы управления персоналом организации. Приведите их классификацию.
17. Приведите примеры методов обследования и анализа системы управления организации.
18. Приведите примеры методов формирования и обоснования системы управления персоналом организации.
19. Приведите примеры методов внедрения системы управления персоналом организации.

ГЛАВА 3
СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Организационное проектирование системы управления персоналом — процесс разработки проектов организации систем управления персоналом организаций.

Проектирование системы управления персоналом нельзя отделить от проектирования системы управления организацией, так как первая включает не только функциональные подразделения, занимающиеся работой с персоналом, но и всех линейных руководителей — от директора до бригадира, а также руководителей функциональных подразделений, выполняющих функции научно-технического, производственного, экономического руководства, управления внешними хозяйственными связями и персоналом. Одним словом, система управления персоналом является костяком системы управления организацией.

3.1.1. Понятие, стадии и этапы организационного проектирования

Системный подход к разработке проектов систем управления всех уровней иерархии позволяет комплексно подойти к решению данной проблемы. Проектируются все функциональные и целевые подсистемы, подсистемы обеспечения управления, подсистема линейного руководства (рис. 3.1 и табл. 3.1), все составляющие их элементы: функции, оргструктура и технология управления, кадры, информация, методы и технические средства управления, управленческие решения (рис. 3.2). Проектируются взаимосвязи этих компонентов целостной системы между собой внутри системы, а также с внешней средой.

В общем виде проект системы управления организации состоит из технико-экономического обоснования (ТЭО) целесообразности и необходимости совершенствования системы управления, задания на оргпроектирование (ЗО), организационного общего проекта (ООП), организационного рабочего проекта (ОРП).

Рис. 3.1. Функционально-целевая модель системы управления организацией

Состав комплексных функциональных подсистем системы управления организацией

Состав подсистем комплексной подсистемы управления научно-технической деятельностью	*Состав подсистем комплексной подсистемы управления производством*	*Состав подсистем комплексной подсистемы управления экономической деятельностью*	*Состав подсистем комплексной подсистемы управления внешнехозяйственной деятельностью*	*Состав подсистем комплексной подсистемы управления персоналом*
Управление стратегией развития организаций	Оперативное управление производством	Управление стратегическим планированием	Управление материально-техническим снабжением	Стратегическое управление персоналом и кадровой политикой
Управление научными исследованиями	Оперативное планирование производства	Управление перспективным технико-экономическим планированием и прогнозированием	Управление внешней кооперацией и комплектацией	Управление планированием и маркетингом персонала
Управление конструкторской подготовкой производства	Оперативное регулирование производства	Управление текущим технико-экономическим планированием	Управление маркетингом и рекламой	Управление наймом и учетом персонала
Управление технологической подготовкой производства	Диспетчирование производства	Управление финансовой деятельностью	Управление сбытовой деятельностью	Управление трудовыми отношениями
Управление инструментальной подготовкой производства	Управление транспортным обслуживанием производства	Управление бухгалтерским учетом и отчетностью	Управление международными хозяйственными связями	Управление условиями труда
Управление ремонтным обслуживанием производства	Управление капитальным строительством	Управление экономическим анализом		Управление развитием персонала
Управление энергетическим обслуживанием производства		Управление экономической безопасностью		Управление мотивацией и стимулированием труда персонала
Управление стандартизацией		Управление ценными бумагами и собственностью		Управление социальным развитием
Управление метрологическим обеспечением производства				Управление развитием организационных структур управления
Управление рационализацией, изобретательством и патентоведением				Управление правовым обеспечением
Управление механизацией и автоматизацией производства				Управление информационным обеспечением системы управления персоналом
Управление техническим контролем и испытаниями				

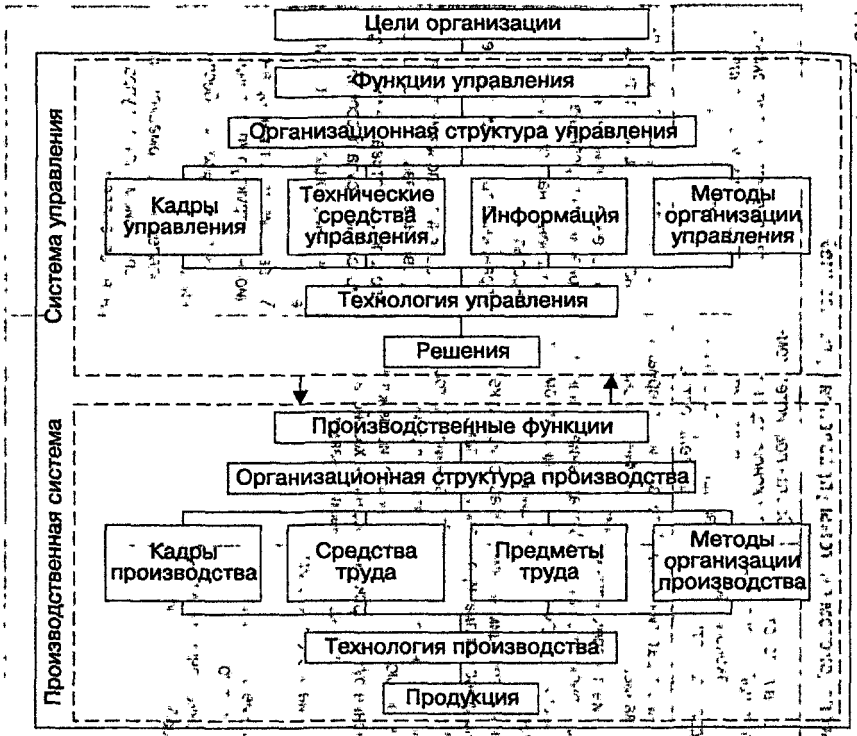


Рис. 3.2. Состав проектируемых элементов производственной системы и системы управления организацией

Процесс разработки и внедрения проекта системы управления организации состоит из трех стадий: предпроектная подготовка, проектирование и внедрение (рис. 3.3).

Проектные документы системы управления организации в зависимости от назначения и формы изложения подразделяются на типы, приведенные в табл. 3.2. Тип и содержание документа определяются стадией проектирования и характером конкретного объекта, на который данный документ распространяется. Подробно стадии и этапы организационного проектирования изложены ниже.

3.1.2. Характеристика этапов организационного проектирования

Технико-экономическое обоснование (ТЭО) целесообразности и необходимости совершенствования системы управления предназначено для обоснования производственно-хозяйственной необходи-



Рис. 3.3. Стадии и этапы разработки и внедрения проекта совершенствования системы управления организацией

Таблица 3.2

Типы документов, разрабатываемых при проектировании и внедрении системы управления организацией

Стадии проектирования	Этап проектирования	Тип документа	Комплект проектной документации на:						
			систему управления в целом	подсистему линейного руководства	целевую подсистему	функциональную подсистему	подсистему обеспечения	производственную систему	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Предпроектная подготовка	ТЭО	Приказ о проведении работ по проектированию системы управления	+						
	ТЭО, ЗО	Методика обследования и анализа производственно-хозяйственной деятельности						+	
	ТЭО	План-график обследования и анализа производственно-хозяйственной деятельности						+	
	ТЭО, ЗО	Отчет по обследованию и анализу производственно-хозяйственной деятельности						+	
	ТЭО, ЗО	Методика обследования и анализа системы управления		+	+	+	+		
	ТЭО	План-график обследования и анализа системы управления	+	+	+	+	+		
	ТЭО, ЗО	Отчет по обследованию и анализу системы управления	+	+	+	+	+		
	ТЭО	ТЭО целесообразности и необходимости совершенствования системы управления	+					+	
	ЗО	Задание на разработку проекта системы управления	+	+	+	+	+	+	
Проектирование	ООП, ОРП	Пояснительная записка к проекту	+					+	
	ООП	Проект специализации производства						+	
	ООП	Схема производственной структуры						+	
	ООП	Описание схемы производственной структуры						+	

Продолжение табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Проектирование	ООП	Основной стандарт организации на систему управления	+				+	
	ООП	Основной стандарт организации на подсистему линейного руководства		+				
	ООП	Основной стандарт организации на целевую подсистему			+			
	ООП	Основной стандарт организации на функциональную подсистему				+		
	ООП	Основной стандарт организации на подсистему обеспечения управления					+	
	ООП	Перечень функций управления	+	+	+	+	+	
	ООП	Описание перечня функций управления	+	+	+	+	+	
	ООП	Положение о подразделении аппарата управления		+	+	+	+	
	ООП	Положение о должностном лице дирекции		+				
	ООП	Схема организационной структуры управления	+	+	+	+	+	
	ООП	Описание схемы организационной структуры управления	+	+	+	+	+	
	ООП	Схема функциональных взаимосвязей подразделений аппарата управления	+	+	+	+	+	
	ООП	Описание схемы функциональных взаимосвязей подразделений аппарата управления	+	+	+	+	+	
	ООП	Проект плана мероприятий по подготовке к внедрению проекта	+	+	+	+	+	
	ООП, ОРП	Методика проектирования системы управления	+	+	+	+	+	
	ООП, ОРП	Ведомость документов проекта	+	+	+	+	+	+
	ООП, ОРП	Расчет ожидаемого экономического эффекта от внедрения проекта	+	+	+	+	+	+
	ОРП	Специальные стандарты по общим вопросам управления		+	+	+	+	

Продолжение табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Проектирование	ОРП	Таблицы нормативов трудоемкости осуществляемых функций управления		+	+	+	+	
	ОРП	Должностные инструкции работникам аппарата управления				+	+	
	ОРП	Штатное расписание подразделений аппарата управления		+	+	+	+	
	ОРП	Распорядок дня руководителя или специалиста управления	+	+	+	+	+	
	ОРП	Операграмма осуществления процедур функций управления				+	+	
	ОРП	Описание операграммы осуществления процедур функций управления			+	+	+	
	ОРП	Логико-информационные схемы решения задач управления			+	+	+	
	ОРП	Описание логико-информационных задач управления	+	+	+	+	+	
	ОРП	Схема документооборота в системе управления	+	+	+	+	+	
	ОРП	Описание схемы документооборота в системе управления	+	+	+	+	+	
	ОРП	Описание комплекса технических средств управления	+	+	+	+	+	
	ОРП	Чертеж форм документа		+	+	+	+	
	ОРП	Чертеж плана размещения производственных подразделений						
	ОРП	Чертеж плана размещения функциональных подразделений		+		+		
	ОРП	Сводный план мероприятий по внедрению проекта	+	+	+	+	+	+
Внедрение	Внедрение	Программа обучения управленческого персонала		+	+	+		
	Внедрение	План социально-психологической подготовки работников к внедрению проекта	+	+		+	+	+
	Внедрение	Положение о премировании за внедрение проекта	+	+	+	+	+	+

Окончание табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Внедрение	Внедрение	График хода внедрения проекта	+	+	+	+	+	+
	Внедрение	Расчет фактического экономического эффекта от внедрения проекта	+	+	+	+	+	+
	Внедрение	Акт о внедрении проекта	+					+
	Внедрение	Протокол работы комиссии по приемке	+					+

мости и технико-экономической целесообразности совершенствования системы управления организаций. Включает следующие разделы: введение, характеристика существующих производственной системы и системы управления, цели и критерии совершенствования системы управления, ожидаемые технико-экономические результаты совершенствования системы управления, выводы и предложения.

Основным разделом этого этапа является «Характеристика существующей производственной системы и системы управления», он включает следующие данные: характеристику производственной системы организации и ее основных элементов (кадры производства, средства труда, предметы труда, методы организации производства, технологию производства, производственные функции, производственную структуру, продукцию); характеристику системы управления организации и ее составных частей (подсистемы линейного руководства, целевых, функциональных, обеспечивающих подсистем: кадры управления, технические средства управления, информация, методы организации управления, технология управления, функции управления, оргструктуры управления, управленческие решения; перечень и характеристику недостатков, резервов, узких мест в производственной системе и системе управления (в том числе по отдельным составляющим их элементам); оценку производственных потерь, возникающих из-за недостатков в производственной системе и системе управления в целом, и по составляющим их элементам, степень ухудшения технико-экономических и социальных показателей деятельности. Данный раздел включает результаты обследования существующей производственной системы и системы управления организации.

Задание на оргпроектирование системы управления (ЗО) является исходным документом для разработки проекта совершенствования системы управления организации. В состав ЗО рекомендуется

включать следующие разделы: основание для разработки проекта совершенствования системы управления, цель разработки проекта, результаты анализа состояния производства и управления организации, требования к построению системы управления организации, предложения по совершенствованию производственной системы и системы управления, технико-экономические результаты разработки и внедрения проекта совершенствования системы управления; состав, содержание и организацию работы по разработке и внедрению проекта; порядок приемки проекта совершенствования системы управления организации; источники информации, используемые при разработке проекта.

Важнейшим разделом этапа ЗО является раздел «Требования к построению системы управления организации», который содержит формулировку требований к системе управления в целом, а также к подсистемам и элементам системы управления. Здесь излагаются важнейшие закономерности, принципы и правила построения системы управления и отдельных ее частей (подсистем, элементов). В разделе приводятся требования к качеству выполнения функций системы управления организации.

В разделе «Предложения по совершенствованию производственной системы и системы управления» приводятся направления совершенствования специализации производства и производственной структуры организации. Особое внимание отводится рассмотрению предложений по совершенствованию системы управления, в том числе по совершенствованию функционирования отдельных подсистем. При этом предложения должны включать направления развития всех элементов каждой из подсистем.

Организационный общий проект системы управления организацией (ООП) разрабатывается на основе утвержденного ЗО на систему управления организации.

Документация этой стадии проектирования должна состоять из пяти частей: общесистемной документации, документации подсистемы линейного руководства, документации целевых подсистем, документации функциональных подсистем и документации подсистем обеспечения.

К общесистемной документации относятся ведомость документов проекта, проект специализации организации и цехов основного производства, схема проектируемой производственной структуры с описанием, схема организационной структуры управления с описанием, основной стандарт организации на систему управления, пояснительная записка к проекту, проект плана мероприятий

по подготовке к внедрению проекта, расчет ожидаемого экономического эффекта от внедрения проекта.

Основным содержанием пояснительной записки являются проектные решения по совершенствованию управления, которые содержат материалы по рационализации функционирования подсистемы линейного руководства; целевых, функциональных, обеспечивающих подсистем по элементам каждой подсистемы.

Расчет ожидаемого экономического эффекта от внедрения проекта включает следующие данные: исходные данные для расчета экономической эффективности; расчет единовременных затрат; расчет текущих затрат (носители информации и канцтовары, затраты на электроэнергию, амортизационные отчисления, текущий ремонт технических средств, основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальное страхование, почтово-телеграфные расходы, накладные расходы).

Документация подсистемы линейного руководства, функциональных, целевых подсистем и подсистем обеспечения управления включает основной стандарт организации на соответствующую подсистему, положения о должностных лицах дирекции и о подразделениях (см. табл. 3.2).

Организационный рабочий проект системы управления организации (ОРП) разрабатывается на основе утвержденного ООП системы управления организаций. Цель рабочего проекта — разработка рабочей документации, необходимой для внедрения системы управления, проведения приемосдаточных работ, а также обеспечения нормального функционирования системы управления организаций.

Рабочая документация стадии рабочего проектирования должна состоять, по аналогии с ООП, из пяти частей: общесистемной документации, документации подсистемы линейного руководства; документации целевых подсистем; документации функциональных подсистем; документации подсистем обеспечения (см. табл. 3.2).

Содержание рабочей документации пояснительной записки к рабочему проекту отличается от содержания рабочей документации пояснительной записки к общему проекту более глубокой детализацией проектных решений по совершенствованию управления и дополнительными сведениями о составе проекта, отзывах на проект и источниках информации.

Этап **внедрения проекта совершенствования системы управления** включает стадии материально-технической подготовки, профессиональной подготовки управленческих работников, социально-

психологической подготовки работников организации; разработки системы стимулирования внедрения проекта; опытного внедрения и внедрения проекта; контроля за ходом внедрения; расчет фактического экономического эффекта от внедрения проекта; проведения приемосдаточных работ.

Материально-техническая подготовка к внедрению проекта начинается на стадии общего проектирования и заключается в подготовке к проведению работ по строительству или перестройке отдельных помещений; закупке, монтажу и наладке технических средств управления, предусмотренных проектом. Профессиональная подготовка управленческих работников заключается в обучении, переподготовке и повышении квалификации работников аппарата управления для работы в новых условиях функционирования системы управления организации. Социально-психологическая подготовка работников управления состоит в проведении бесед и лекций среди управленческого и производственного персонала организации для разъяснения необходимости и эффективности намечаемой перестройки производственной системы и системы управления организации.

Разработка системы стимулирования внедрения проекта заключается в формировании на период внедрения специальных положений о материальном и моральном поощрении участников внедрения проекта. В качестве источника финансирования расходов по внедрению могут использоваться себестоимость продукции или прибыль. Опытное внедрение и внедрение осуществляются в соответствии со сводным планом мероприятий по внедрению проекта, утвержденным на стадии разработки ОРП. Опытное внедрение отдельных мероприятий может начинаться на стадии ТЭОП. Начало, сроки и состав комиссии по приемке результатов внедрения конкретного мероприятия определяются приказом заказчика, согласованным с разработчиком. Контроль за ходом внедрения осуществляется руководством организации, а также ответственными исполнителями от заказчика и исполнителем по отдельным подсистемам системы управления.

Расчет фактического экономического эффекта от внедрения проекта содержит уточняющий расчет экономической эффективности, осуществляемый на стадии рабочего проектирования. Приемку системы осуществляет приемочная комиссия, состоящая из представителей заказчика, исполнителя и вышестоящей организации.

По окончании работы комиссии по приемке составляется акт о внедрении проекта, к которому прилагаются протоколы работы приемочной комиссии.

3.2. ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

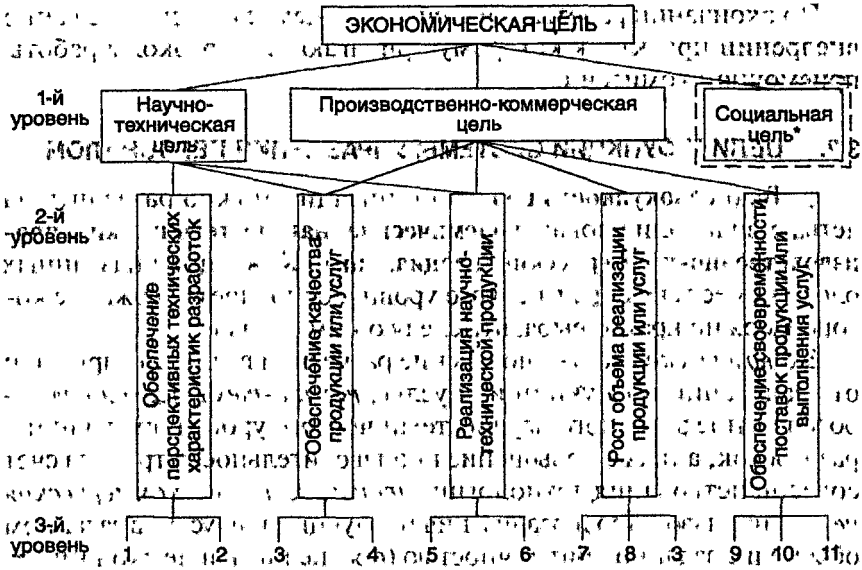
Всю **совокупность целей** организации можно разделить на четыре вида, или блока: **экономические, научно-технические, производственно-коммерческие и социальные**. Каждый из названных блоков имеет свою цель первого уровня, основное содержание которой можно кратко выразить следующим образом.

Экономическая цель — получение расчетной величины прибыли от реализации продукции или услуг; *научно-техническая цель* — обеспечение заданного научно-технического уровня продукции и разработок, а также повышение производительности труда за счет совершенствования технологии; *производственно-коммерческая цель* — производство и реализация продукции или услуг в заданном объеме и с заданной ритмичностью (обеспечивающие экономическую цель договорные обязательства, госзаказы и т.п.); *социальная цель* — достижение заданной степени удовлетворения социальных потребностей работников.

На рис. 3.4 приведен упрощенный вариант базового дерева целей системы управления организацией. Он ограничен целями, выделенными по понятийному (аспектному) признаку декомпозиции (1-й и 2-й уровни), и одним уровнем целей, выделенным по факторному признаку (3-й уровень). Поскольку социальная цель является основой формирования целевой направленности системы управления персоналом, структуризация этого вида целей рассматривается отдельно и более подробно (см. рис. 3.5 и 3.6).

На рис. 3.4 под соответствующими шифрами обозначены следующие целевые задачи:

1. Организация перспективных научно-технических разработок.
2. Сокращение длительности цикла «исследование — производство».
3. Техническое сопровождение производственного процесса.
4. Обеспечение высокого качества труда.
5. Исследование рынка научно-технических разработок.
6. Соответствие плана разработок научно-техническому потенциалу организации.
7. Исследование рынка продукции или услуг.



Социальная цель рассматривается с двух сторон (см. рис. 3.5 и 3.6).

Рис. 3.4. Базовое дерево целей системы управления организацией

8. Соответствие производственной программы и производственной мощности.

9. Полнота и своевременность обеспечения производства.

10. Обеспечение эффективного технического состояния оснащенности производственного процесса.

11. Своевременность выполнения договорных обязательств по поставкам продукции или оказанию услуг.

На следующем уровне целей следует выделить целевое обеспечение общих функций управления: планирования (т.е. координации ожидаемых результатов и способов их получения), организации и регулирования (т.е. координации фактических действий по достижению результатов), учета и контроля, стимулирования (в данном случае речь идет об обеспечении заинтересованности звеньев организации через эффективное распределение ресурсов). Все перечисленные общие функции управления присутствуют в деятельности руководителей подразделений всех уровней. Надо отметить, что в данном случае при построении типового дерева целей не использовался пространственный признак их декомпозиции. Его использование предполагает дальнейшее формирование оргструктуры по дивизиональному типу.

Структуризация социальной цели может рассматриваться двояко. С одной стороны, она должна отвечать на вопрос: каковы конкретные потребности работников, удовлетворения которых они вправе требовать у администрации? С другой стороны, эта же система целей должна отвечать и на такой вопрос: какие цели по использованию персонала ставит перед собой администрация, какие условия она стремится для этого создать? Очевидно, эффективность управления персоналом зависит от того, в какой степени указанные группы целей будут совпадать.

Итак, с точки зрения **работника**, его потребности могут быть выражены через функции труда, которые он (т.е. труд) выполняет по отношению к человеку как участнику конкретного трудового процесса. Эту систему целей структурно можно представить следующим образом (рис. 3.5).

С точки зрения **администрации**, тот же блок целей должен включать целевые задачи и условия для их решения, показанные на рис. 3.6.

При внимательном рассмотрении обеих ветвей блока социальных целей (персонала и администрации) можно заметить, что целевые задачи непротиворечивы. Это, в свою очередь, создает объективную основу эффективных взаимоотношений данных субъектов для достижения общих целей. И хотя в качестве главной цели

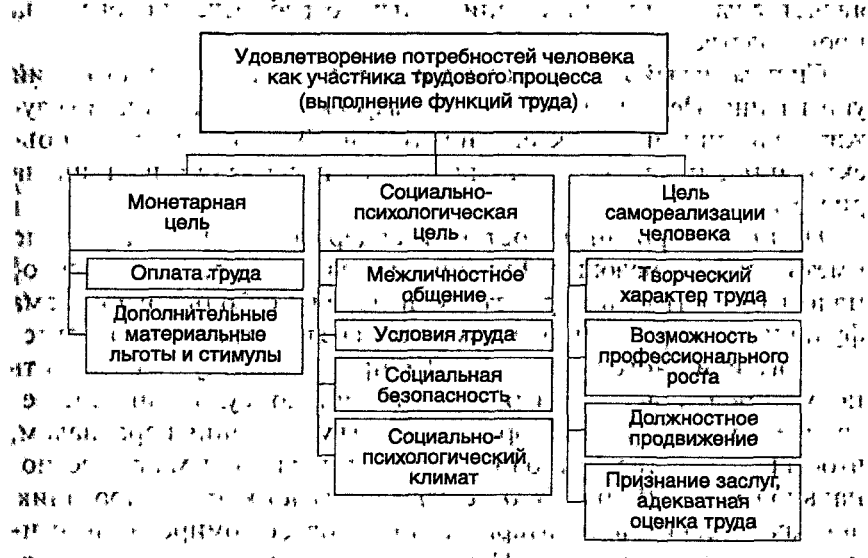


Рис. 3.5. Система целей, позволяющая реализовать потребности персонала

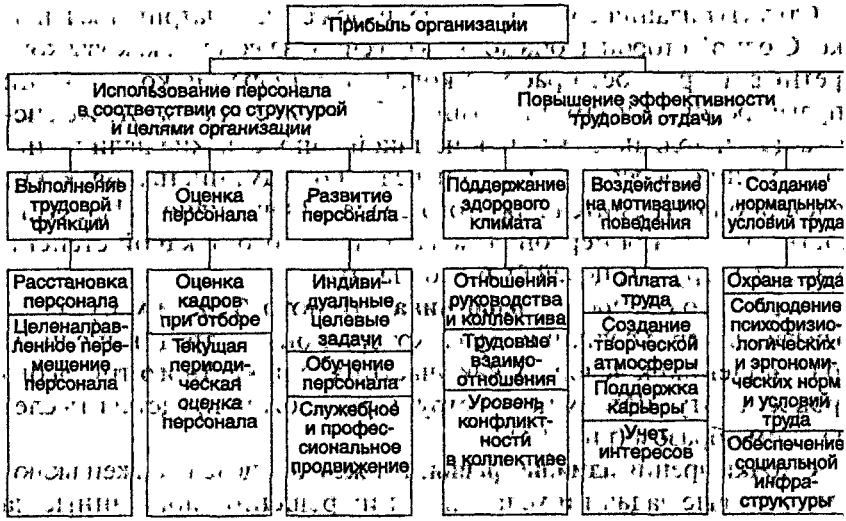


Рис. 3.6. Система целей администрации организации по отношению к персоналу

на рис. 3.6 обозначена прибыль организации, отправным моментом в методологии управления персоналом стало осознание того факта, что одним из важнейших условий реализации этой цели является удовлетворение социальных потребностей человека на производстве.

Система целей является основой определения состава функций управления. Первоначальным этапом формирования функций служит выявление их объектов и носителей. Схема взаимосвязи объектов и носителей функций управления персоналом показана на рис. 3.7.

При формировании состава и содержания функций нужно иметь в виду следующее. Тенденции развития управления персоналом говорят о приоритетности передачи большого объема функций по управлению людьми непосредственным руководителям того или иного коллектива. Но при этом следует обеспечить получение руководителями необходимой консультативной, методической помощи со стороны службы управления персоналом, чтобы руководители выполняли функции, к которым профессионально готовы. В противном случае это ведет к превалированию автократических (авторитарных) подходов к формированию стиля и методов руководства. Неразвитость кадровых служб, неподготовленность руководителей к управлению персоналом будут

неизбежно сказываться на общей управленческой философии и культуре организации, на общем моральном климате в коллективе, не говоря уже о взаимоотношениях руководителей со своими сотрудниками.

Необходимо отметить, что в последние годы все большее число отечественных организаций используют в своей практике международный опыт управления персоналом, который во многом обогащается российской спецификой. Этому способствует тот факт, что в настоящее время многие отечественные консалтинговые, учебные и производственные организации активно занимаются обобщением и совершенствованием методологии и практики управления персоналом. Важным вопросом в этой связи является структуризация функционального разделения труда. Подробный состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации представлен на рис. 2.2 (гл. 2). Ниже в табл. 3.3 показаны в краткой форме важнейшие этапы процесса управления персоналом, сложившиеся в зарубежной практике.

При определении круга задач по управлению персоналом зарубежные специалисты условно выделяют так называемые основные и дополнительные задачи. К основным относятся практически все

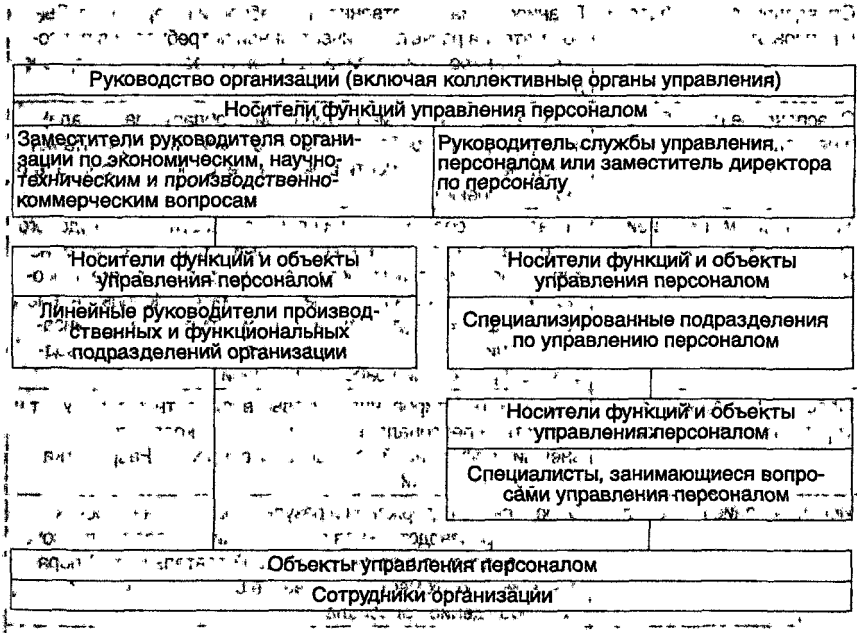


Рис. 3.7. Объекты и носители функций управления персоналом в иерархической системе управления организацией

перечисленные в табл. 3.3. К дополнительным следует отнести задачи, которые могут выполняться совместно с основными, но, как правило, управленческое распорядительство по ним осуществляют внешние (по отношение к службе персонала) подразделения. К такого рода задачам относятся: охрана труда и техника безопасности; расчет и выплата заработной платы; оказание различного рода услуг (например, организация информационной связи, услуги в области социальной инфраструктуры).

Служба управления персоналом может выполнять свои задачи следующими способами:

- оказание консультативной помощи руководителям звеньев оргструктуры;
- разработка и реализация совместно с линейными руководителями решений и кадровых мероприятий.

Таблица 3.3

Этапы процесса управления персоналом

Наименование этапа	*Основные задачи этапа:*
Определение потребности в персонале	Планирование качественной потребности в персонале. Выбор методов расчета количественной потребности в персонале. Планирование количественной потребности в персонале
Обеспечение потребности в персонале	Получение и анализ маркетинговой (в области персонала) информации. Разработка и использование инструментария обеспечения потребности в персонале. Отбор персонала, его деловая оценка
Управление мотивацией труда и поведения персонала	Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения. Управление конфликтами. Использование монетарных побудительных систем: оплата труда, участие персонала в прибылях и в капитале предприятия. Использование немонетарных побудительных систем: групповая организация и социальные коммуникации, стиль и методы руководства, регулирование рабочего времени
Обеспечение процесса управления персоналом	Правовое регулирование трудовых взаимоотношений. Учет и статистика персонала. Информирование коллектива и внешних организаций по кадровым вопросам. Разработка кадровой политики
Использование персонала	Определение содержания и результатов труда на рабочих местах. Производственная социализация. Введение персонала, его адаптация в процессе трудовой деятельности. Упорядочение рабочих мест. Обеспечение безопасности труда. Высвобождение персонала
Развитие персонала	Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений. Организация и проведение обучения

ванных кадровых подразделений предприятий, государственных органов и формирование на этой основе единой международной «школы» управления персоналом.

Следует отметить, что наличие указанных выше тенденций говорит о высоком уровне развития управления персоналом, общей культуры управления в деятельности компаний.

Отечественная практика делает в настоящее время энергичные шаги по становлению эффективной системы управления персоналом и включению данной системы в общий мировой процесс.

3.3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Организационная структура системы управления персоналом — совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц. Подразделения — носители функций управления персоналом — могут рассматриваться в широком смысле как служба управления персоналом. Конкретное место и роль указанной службы в общей системе управления организацией определяются местом и ролью каждого специализированного подразделения по управлению персоналом и организационным статусом его непосредственного руководителя.

Этот организационный статус подтверждается набором полномочий и ответственности. Их объем и иерархический ранг во многом определяются позицией руководства организации по отношению к кадровой службе. Они также формируются по мере организационного развития управления, накопления финансового, кадрового, интеллектуального потенциала.

Авторитет кадровой службы зависит не только от ее полномочий распорядительства, но и от уровня специальных знаний сотрудников, полезности службы по степени ее воздействия на кадровые процессы. Поэтому на практике наблюдается следующая закономерность: службы управления персоналом начинают свою деятельность как штабные звенья с чисто консультативными функциями, а затем, по мере развития кадрового потенциала и все более очевидного его влияния на результаты работы, служба персонала наделяется управленческими полномочиями и начинает непосредственным образом участвовать в руководстве организацией.

Структурное местоположение кадровой службы зависит от степени развития и особенностей организации. В этой связи возможно несколько вариантов оргструктурных решений.

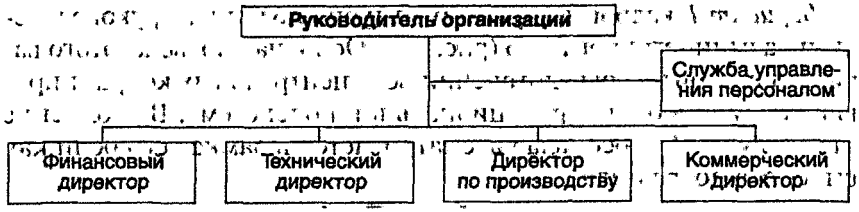


Рис. 3.10. Третий вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

Вариант 4: служба управления персоналом организационно включена в руководство организацией (рис. 3.11). Данный вариант можно рассматривать как наиболее типичный для достаточно развитых фирм с выделением сферы управления персоналом в качестве равнозначной подсистемы управления в ряду остальных подсистем управления.

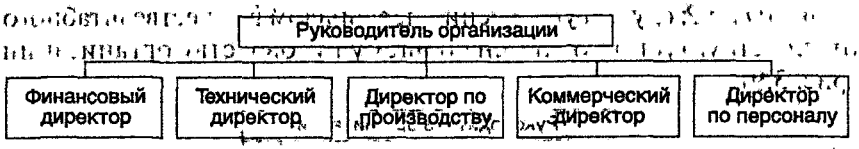


Рис. 3.11. Четвертый вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

Формирование оргструктуры системы управления персоналом включает следующие этапы:

- структуризация целей системы управления персоналом;
- определение состава функций управления, позволяющих реализовать цели системы;
- формирование состава подсистем оргструктуры;
- установление связей между подсистемами оргструктуры;
- определение прав и ответственности подсистем;
- расчет трудоемкости функций и численности подсистем;
- построение конфигурации оргструктуры.

Этапы структуризации целей и определения состава функций управления были рассмотрены в предыдущем параграфе.

Важным этапом построения оргструктуры управления является предварительное формирование состава ее подсистем. Функции подсистемы оргструктуры может выполнять подразделение (ряд подразделений) или должностное лицо, реализующие определенную цель посредством выполнения функций управления.

Состав подсистем системы управления персоналом, сформированный на основе системы целей и функционального разделения труда, показан на рис. 2.2. На рис. 2.3 изображена типовая возможная оргструктура системы управления персоналом организации. Названия подсистем сформулированы в зависимости от главной целевой задачи, которую решает то ли иное подразделение, ряд подразделений или должностное лицо. Численность сотрудников подразделения определяется сложностью и трудоемкостью решаемых задач, что, в свою очередь, в значительной мере зависит от численности работников организации и структурного состава персонала.

Рассматриваемая оргструктура системы управления персоналом ориентирована на достаточно крупную организацию с широкими финансовыми возможностями. В общем случае данное структурное построение можно рассматривать не только как организационное закрепление различных подсистем, но и как возможную структуризацию выполняемых системой управления персоналом основных функций.

Особенности той или иной организации (главным образом ее размер) определяют видоизменение оргструктуры системы управления персоналом. Варианты видоизменения оргструктуры могут зависеть от возможностей организации (в первую очередь финансовых) сформировать то или иное подразделение. Кроме того, важную роль играет достигнутый методический и кадровый потенциал организации.

Как показывает изучение опыта управления организациями и соответствующей литературы, возможны следующие варианты некоторых изменений оргструктуры службы управления персоналом.

При немногочисленном персонале и соответственно незначительной суммарной трудоемкости функций системы управления персоналом выполнение отдельных задач может быть поручено конкретному специалисту, а не подразделению. В любом случае, вне зависимости от особенностей организации, состав функций системы управления персоналом остается постоянным. Меняется только трудоемкость их выполнения.

Ряд функций может быть передан другим подразделениям, не входящим структурно в службу управления персоналом. Отдельные функции могут выполнять подразделения технического развития. Некоторые функции (например, информационного обеспечения системы управления персоналом) могут быть переданы в компетенцию подразделения по организации управления.

При достаточно обособленных в пространственном и административном отношениях функциональных сферах организации возможен вариант построения службы управления персоналом, представленный на рис. 3.12.

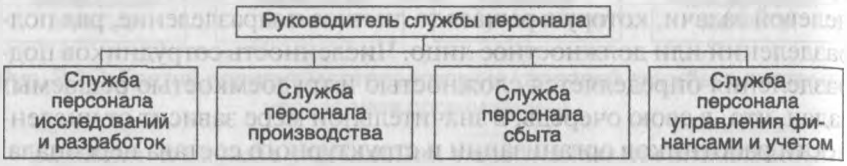


Рис. 3.12. Схема оргструктуры системы управления персоналом, ориентированная на обслуживание функциональных сфер организации

Иной принцип построения возможен при продуктовом типе построения оргструктуры, что иллюстрирует рис. 3. 13.

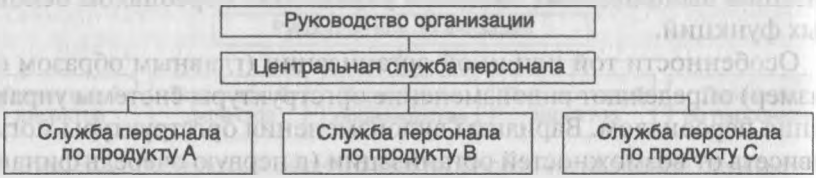


Рис. 3.13. Схема оргструктуры системы управления персоналом при продуктовой оргструктуре организации

Следует отметить, что само наличие централизованной службы персонала определяется степенью юридической и административной самостоятельности продуктовых подразделений.

В крупных организациях может наблюдаться дальнейшее структурирование внутренних подразделений системы управления персоналом. Например, в отделе обучения могут быть выделены группы или бюро по обучению учеников, дополнительному обучению специалистов, подготовке и переподготовке руководителей (рис. 3.14).

Определение состава функций подсистем оргструктуры системы управления персоналом производится на основании структуризации целей, а также формулировки критериев достижения целей и определения формы представления результатов достижения целей. По сути дела, на данном этапе построения оргструктуры для каждой подсистемы следует ответить на вопросы: что нужно делать для реализации целей? каким образом представить результаты деятельности для их дальнейшего использования?

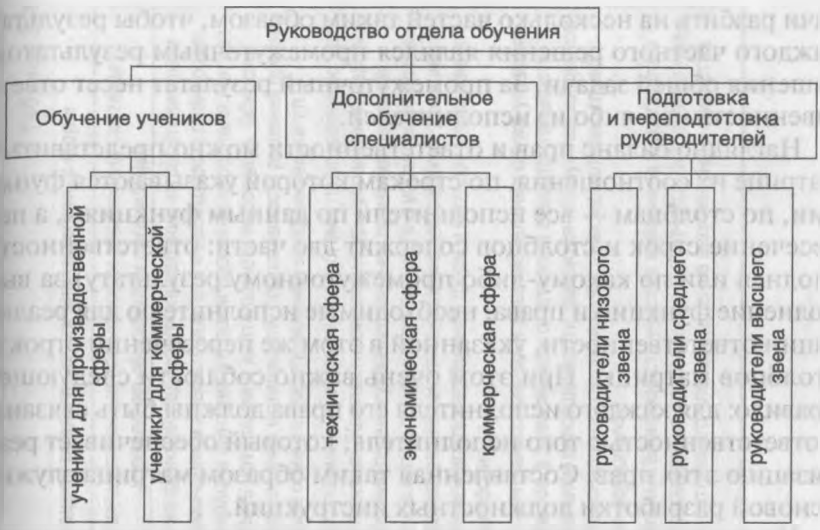


Рис. 3.14. Организационная структура отдела обучения персонала

Важным этапом в процессе построения оргструктуры является формирование связей между ее подсистемами. При этом должны четко фиксироваться: вид связи, ее содержание, периодичность, материальные носители. Можно выделить четыре вида структурной связи: линейное (непосредственное административное) подчинение; функциональное руководство (методическое обеспечение, консультирование смежного подразделения); соисполнительство (совместное выполнение работ); функциональное обслуживание (подготовка информации или иная работа смежного подразделения по обеспечению процесса принятия решения).

Этап определения прав и ответственности в процессе реализации целей тесно связан с предыдущим этапом. Здесь первая по важности задача заключается в том, чтобы составить четкий баланс соотношения прав и ответственности как для каждого руководителя любого уровня, так и для каждого специалиста, который наделяется в процессе выполнения функций определенной ответственностью за достижение результатов. При этом, как показывает мировая практика управления, следует шире использовать принцип, который можно назвать рациональным делегированием полномочий. Реализация этого принципа на верхнем уровне управления может состоять, как было показано ранее, в формировании оргструктуры по продукту. В общем случае для реализации данного принципа необходимо всю процедуру решения какой-либо за-

дачи разбить на несколько частей таким образом, чтобы результат каждого частного решения являлся промежуточным результатом решения общей задачи. За промежуточный результат несет ответственность кто-либо из исполнителей.

Наглядно баланс прав и ответственности можно представить в матрице их соотношения, по строкам которой указываются функции, по столбцам — все исполнители по данным функциям, а пересечение строк и столбцов содержит две части: ответственность (полная или по какому-либо промежуточному результату) за выполнение функции и права, необходимые исполнителю для реализации ответственности, указанной в этом же пересечении строк и столбцов матрицы. При этом очень важно соблюсти следующее правило: для каждого исполнителя его права должны быть связаны с ответственностью того исполнителя, который обеспечивает реализацию этих прав. Составленная таким образом матрица служит основой разработки должностных инструкций.

На следующем этапе построения оргструктуры определяется трудоемкость каждой функции с учетом требуемой квалификации при ее выполнении и на этой основе рассчитывается численность подразделений. После проведенного расчета формируется окончательная конфигурация оргструктуры, в которой могут предусматриваться дополнительные уровни. Это связано с необходимостью учета норм управляемости для руководителей и специализацией их заместителей по конкретным направлениям деятельности.

Роль и организационный статус службы управления персоналом во многом определяются уровнем организационного и финансового состояния, возможностями потенциального развития организации, а также позицией ее руководства по отношению к кадровой службе. При этом организационно-правовая форма компании оказывает меньшее воздействие на статус системы управления персоналом, чем остальные перечисленные выше факторы. Однако организационно-правовая форма влияет на особенности построения системы управления персоналом.

В данном случае под организационной формой понимается сочетание двух важных понятий: организационно-правовой формы организации; параметров организационной структуры (тип структуры, мощность отдельных подразделений, особенности конфигурации структуры и т.п.).

В табл. 3.4 отражены некоторые особенности построения системы управления персоналом в зависимости от организационной формы системы управления организацией.

Таблица 3.4

Особенности построения системы управления персоналом в организациях различных организационных форм

Организационно-правовая форма организации	*Особенности организационной структуры*	*Преимущественные особенности построения системы управления персоналом организации*
Индивидуальное частное предприятие. Общество с ограниченной ответственностью (ООО). Полное товарищество. Общество с дополнительной ответственностью	Компактность структуры. Отсутствие структурного выделения подсистемы управления (малая организация)	Закрепление функций кадрового управления за собственником или уполномоченным лицом. Простота и наглядность планирования и реализации функций отбора и развития персонала. Четкая выраженность мотивации в деятельности персонала. Гибкость системы управления мотивацией, оперативность решения проблемы групповой ориентации, управления конфликтами и т.п.
ООО. Акционерное общество (АО). Государственное, муниципальное предприятие	Выделение подсистем системы управления (средняя организация)	Выделение специализированной подсистемы по управлению кадровыми вопросами. Компактность структуры управления персоналом. Отсутствие промежуточных звеньев принятия решений. Рациональное использование преимуществ в управлении мотивацией и организационными отношениями руководства. Дополнительные возможности расширения форм и методов управления развитием персонала
ООО, АО. Государственное, муниципальное предприятие. Общество с дополнительной ответственностью	Построение структуры по дивизиональному принципу	Сочетание централизованных и дивизиональных служб управления персоналом в зависимости от степени самостоятельности, территориальной разобщенности, развития коммуникаций дивизионов. Функциональная специализация дивизиональных служб управления персоналом
Полное товарищество. ООО. Общество с дополнительной ответственностью	Управление организацией через взаимодействие действительных членов и членов-вкладчиков (для ООО — только членов-вкладчиков)	Дополнительные возможности участия персонала в прибылях и капитале (расширение круга членов-вкладчиков, наделение правами действительного члена, создание акционерного общества и т.п.)

Окончание табл. 3.4

Организационно-правовая форма организации	*Особенности организационной структуры*	*Преимущественные особенности построения системы управления персоналом организации*
ООО, АО. Государственное предприятие. Общество с дополнительной ответственностью	Выделение большого количества функциональных, целевых, обеспечивающих подсистем управления (крупная организация)	Создание разветвленной структуры управления персоналом в зависимости от финансовых возможностей развития потенциала организации. Постепенное повышение организационного статуса службы управления персоналом от штабного подразделения до самостоятельной функциональной подсистемы. Рациональное использование преимуществ в управлении мотивацией. Дополнительные возможности в расширении форм и методов управления персоналом
Акционерное общество	Управление предприятием через взаимодействие акционеров	Дополнительные возможности повышения эффективности управления мотивацией (расширение участия персонала в управлении, специальные формы распределения и продажи акций, широкие возможности участия в капитале и т.п.)
Объединения организаций (союзы, ассоциации)	Объединение на кратковременной целевой основе Объединение на долговременной целевой основе Объединение с целевой ориентацией на кадровые проблемы	Решение кадровых вопросов организациями-участниками в соответствии с целевой задачей объединения (без выделения специализированной службы управления персоналом на уровне объединения) Выделение специализированной службы управления персоналом на уровне объединения. Решение вопросов отношений распорядительства между аппаратом управления объединения и организации в зависимости от степени организационного развития системы управления персоналом организаций-участников Дополнительные возможности эффективной организации управления персоналом (главным образом по вопросам развития персонала)

3.4. КАДРОВОЕ И ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.4.1. Кадровое обеспечение

Под кадровым обеспечением системы управления персоналом понимается необходимый количественный и качественный состав ее работников.

По данным обследования, в 1980-х гг. в кадровых службах (в основном в отделе кадров и отделе технического обучения) было занято от 0,3 до 0,8% общего числа работающих в отраслях промышленности и строительства. Для сравнения отметим, что в зарубежных фирмах в службах управления персоналом работает от 1 до 1,2% общей численности работников.

Качественная характеристика кадровиков тех лет представляла весьма удручающую картину. Прежде всего следует указать на чрезвычайно низкий уровень профессиональной подготовки, что объяснялось отсутствием специалистов в области управления персоналом, недостаточным количеством социологов, психологов.

Далее — низкий уровень образования: лишь каждый четвертый имел диплом о высшем образовании и почти каждый третий — только школьный аттестат. Примерно каждый третий-четвертый имел среднее специальное образование. Отметим неблагоприятный возрастной состав: каждый пятый в промышленности приближался к пенсионному возрасту или уже был пенсионером. Еще один отличительный признак: низкая оплата труда кадровиков — на уровне канцелярских работников. Отсюда высокая текучесть кадров: четверо работников из семи задерживались в кадрах не более трех лет. В результате — некомпетентность в принятии решений по управлению персоналом.

В условиях резкого повышения статуса должности менеджера по персоналу до уровня высшего звена управления, значительного расширения его функций, усложнения техники подбора, отбора, расстановки, развития, мотивации, служебного продвижения персонала должность кадровика становится одной из важнейших для выживания организации, обеспечения ее конкурентоспособности. В связи с этим чрезвычайно актуальной становится проблема профессионализации сотрудников кадровой службы.

По данным проведенного недавно обследования, 40 российских предприятий с численностью от 80 до 90 000 чел., руководители служб персонала имеют следующее базовое образование: техническое — 20%, психологическое — 17,5, экономическое — 12,5, филологическое — 12,5, историческое и химическое — по 7,5, социо-

логическое и химическое — по 5, юридическое, коммерческое, военное, сельскохозяйственное — по 2,5%. Только один руководитель имеет диплом специалиста по управлению персоналом. Средний возраст руководителей кадровой службы — 38 лет.

Во многом это объясняется пока еще недостаточным насыщением служб управления персоналом специалистами. Их подготовка ведется в течение 15 последних лет более чем в 100 вузах страны по специализации «Управление персоналом» на базе специальностей «Менеджмент организации» и «Экономика труда» или по специальности «Управление персоналом».

Если мы обратимся к опыту развитых зарубежных стран, то увидим, что службы управления персоналом занимают важное место в системе управления организациями. Во многом это объясняется высокопрофессиональным кадровым составом этих служб.

Так, в США в 1970–1980-х гг. качественный состав служб управления персоналом существенно изменился, что связано во многом с насыщением этих служб компьютерной техникой при росте объема работ. При этом численность работников практически осталась прежней. Но если в прошлом преобладал конторский персонал, то к настоящему времени соотношение изменилось в пользу специалистов. На долю вспомогательного персонала (секретари, машинистки, операторы, работники службы безопасности) приходится уже не более 30%. Из каждых 10 работников 6–7 составляют специалисты: психологи, социологи, экономисты, специалисты в области трудовых отношений, методов деловой оценки и обучения, аналитики работ, вербовщики персонала в учебных заведениях, консультанты по планированию карьеры и др. Большинство из них являются выпускниками школ бизнеса (по управлению персоналом), а также крупнейших университетов и педагогических вузов. Специалисты-плановики (по всем направлениям кадрового планирования) — одна из наиболее развивающихся групп. В наукоемких корпорациях США они составляют сегодня 20–25% всей численности работников кадровых служб, а в начале 1970-х гг. их доля не превышала 10%. Причем в 500 крупных компаниях и корпорациях США более 30% специалистов, занятых кадровой работой, имеют самый высокий образовательный уровень — диплом магистра и доктора наук.

Растущее значение службы управления персоналом отразилось на служебном статусе их руководителей: 43% начальников кадровых служб американских фирм занимают посты вице-президентов, а 32% входят в советы директоров. В начале 1970-х гг. соответствующие показатели были на уровне 27 и 33%. В Японии пост вице-президента фирмы или компании занимает 51% руководителей кадровых служб, в Италии — 20%.

Количественный состав службы управления персоналом определяется организационно-штатными структурами. При расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы учитываются следующие факторы:

- общая численность работников организации;
- конкретные условия и характерные особенности организации, связанные со сферой ее деятельности (производственной, банковской, торговой, страховой и т.д.), масштабами, разновидностями отдельных производств, наличием филиалов;
- социальная характеристика организации, структурный состав ее работников (наличие различных категорий — рабочих, специалистов с высшим и средним специальным образованием, научных работников), их квалификация;
- сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом (стратегическое планирование, выработка кадровой политики, организация обучения и т.п.);
- техническое обеспечение управленческого труда и др.

В связи с тем, что организации самостоятельно определяют численность работников по функциям управления, их профессиональный и квалификационный состав, а также утверждают штаты, все существующие методы расчета численности управленческих работников носят в основном рекомендательный характер.

Расчет численности руководителей, специалистов и других служащих организации, в том числе и кадровой службы, осуществляется различными методами: многофакторного корреляционного анализа, экономико-математическими, сравнений, прямого расчета, по трудоемкости работ, по нормам обслуживания и др.

Первый метод основан на **многофакторном анализе функционального разделения управленческого труда.** В НИИ труда была разработана схема функционального разделения труда с учетом влияния на численность персонала определенных факторов. Число существенных факторов сводилось к одному-трем, а затем с помощью корреляционного анализа выводились математические формулы, выражающие в общем виде зависимость между численностью персонала данной функциональной группы и действующими факторами. При этом учитывались специфические особенности каждой отрасли промышленности. Наиболее широкое применение метод нашел на крупных промышленных предприятиях. Однако следует иметь в виду, что в условиях рыночной экономики и конкуренции отсутствует жесткая зависимость между производственными фак-

торами и численностью персонала, в связи с чем этот метод имеет только рекомендательный характер.

Например, численность работников по функции «управление комплектованием и подготовкой кадров» для предприятий автомобильной промышленности рассчитывается по формуле

$$Ч = 0{,}0017 \cdot P_п^{0.9117} \cdot K_п^{0.3554}, \quad (3.1)$$

где $P_п$ — общая численность работников предприятия; $K_п$ — количество самостоятельных структурных подразделений, осуществляющих подготовку кадров.

Экономико-математические методы предусматривают разработку экономико-математических моделей, основанных на реальной действительности, что обеспечивает адекватное отражение содержательного процесса. Применение экономико-математических моделей пока ограничено.

С использованием **метода сравнений** на базе анализа состава кадров специалистов в развитой хозяйственной системе составляются проектировки потребности в специалистах для менее развитой системы. Предпринимаются попытки использования этого метода на основе формирования однородных групп организаций и выделения в них типовых или передовых организаций.

Экспертный метод позволяет получить представление о потребности в специалистах на основе учета мнений (экспертизы) группы экспертов, суждения которых базируются на их научной и профессиональной компетенции. Метод используется как составная часть других методов.

Метод прямого расчета предполагает определение численности специалистов и других служащих исходя из расчета необходимых затрат труда на реализацию периодических функций управления персоналом и расчета затрат труда на реализацию функций управления по устранению возмущающих отклонений.

Одним из наиболее распространенных и доступных методов расчета численности работников кадровой службы является ее определение через затраты труда (времени) на выполнение управленческих работ, т.е. **через трудоемкость**. В свою очередь, трудоемкость работ по управлению персоналом можно определить следующими методами: нормативным, с помощью фотографии рабочего времени или хронометража, расчетно-аналитическим, методом аналогий, экспертным.

Нормы времени (выработки) устанавливаются в основном для простых, повторяющихся видов работ (машинописные, учетные,

оформление документов). В настоящее время разработаны типовые нормы на подготовку и оформление документов по учету личного состава, по делопроизводству.

Зная нормативную (либо расчетную) трудоемкость работ, выполняемых в течение года, например, в отделе кадров, можно рассчитать численность отдела (Ч) по формуле

$$Ч = Т \cdot К/Ф_{п}, \qquad (3.2)$$

где Т — общая трудоемкость всех работ, выполняемых за год в отделе кадров, чел.-час.; К — коэффициент, учитывающий затраты времени на выполнение работ, не предусмотренных в Т ($К \approx 1{,}15 \div 1{,}4$); $Ф_{п}$ — полезный фонд рабочего времени одного работника за год, в час. (в среднем принимается равным 2006 час., но ежегодно уточняется).

Основываясь на зарубежном опыте, можно выделить еще один метод определения численности работников кадровой службы. Он является разновидностью **норм обслуживания**, которые характеризуют количество объектов, т.е. работников организации, обслуживаемых одним работником службы управления персоналом.

В разных странах сложилось следующее среднее соотношение: в США на 100 работающих в организации приходится один работник кадровой службы; в Германии на 130–150 работающих — один работник; во Франции на 130 работающих — один работник; в Японии на 100 работающих — 2,7 работника. Указанные соотношения являются средними и могут существенно различаться по отраслям, секторам и сферам деятельности. В самых больших корпорациях США число работников службы управления персоналом доходит до 150 человек.

Российские кадровые службы в основном держатся около нижней планки этого показателя — 100 человек на одного специалиста по управлению персоналом. Принятие же решения о создании специализированной службы по персоналу в каждом конкретном случае определяется особенностями организации, в частности наличием стратегии управления в целом.

В качестве тенденции, характерной для зарубежных фирм, можно отметить не абсолютный, а относительный рост численности кадровых служб. Среди причин, повлиявших на повышение эффективности работы кадровых служб и ограничивших рост числа их работников, можно отметить две основные. *Первая* — перевод работы с кадрами в ведущих фирмах и корпорациях на современную информационно-техническую базу. *Вторая* — развитие управ-

ленческой инфраструктуры, передача отдельных направлений кадровой работы сторонним организациям на условиях аутсорсинга. В эту инфраструктуру входят организации по подготовке и повышению квалификации специалистов кадровых служб на стороне, консультативные фирмы по вопросам кадровой работы, внешние центры по деловой оценке и т.д. По данным обследований, американские корпорации расходовали 10% бюджета кадровых служб на оплату услуг сторонним организациям для содействия их работе. По отдельным функциям больше 30% объема работ кадровых служб выполняют внешние организации.

Характерная особенность зарубежных кадровых служб заключается и в том, что многие работники компаний, участвуя в подготовке и реализации кадровых решений в рамках деятельности служб управления персоналом, не состоят в ее штате. Это, например, значительная часть профессоров и преподавателей учебных центров и университетов, инженеров — участников «вербовочных бригад» в вузах и т.д.

Расчет *количественной* потребности в специалистах, в том числе и по управлению персоналом, проводится одновременно с определением *качественной* потребности в них, т.е. потребности в работниках определенных профессий, специальностей, квалификации. Дадим характеристику каждого из этих понятий (табл. 3.5).

В соответствии с Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих (1998 г., в новой редакции 2007 г.) для системы управления персоналом предусмотрены следующие должности:

- руководителей: заместитель директора по управлению персоналом, менеджер по персоналу, начальник лаборатории (бюро) по организации труда и управлению производством, начальник лаборатории (бюро) социологии труда, начальник нормативно-исследовательской лаборатории по труду, начальник отдела кадров, начальник отдела организации и оплаты труда, подготовки кадров и др.;
- специалистов: специалист по кадрам, инспектор по кадрам, инженер по подготовке кадров, инженер по организации труда, социолог, психолог и др.;
- других служащих: нарядчик, табельщик, хронометражист и др.

Приведем квалификационную характеристику менеджера по персоналу организации в соответствии с Квалификационным справочником.

Таблица 3.5

Некоторые понятия, используемые для характеристики персонала

Понятия	*Характеристика понятий*
Профессия	Род трудовой деятельности, занятий, требующих определенной подготовки (например, менеджер, психолог, социолог и др.)
Специальность	Вид занятий в рамках одной профессии; более узкая классификация рода трудовой деятельности, которая требует конкретных знаний, умений и навыков, приобретенных благодаря специальному образованию и обеспечивающих постановку и решение определенных классов профессиональных задач (например, менеджер по персоналу, менеджер по маркетингу, промышленный социолог и др.)
Специалисты	Работники, чей умственный труд отличается профессиональной содержательностью, сложностью и интеллектуальностью и требует для своего выполнения специальной подготовки в зависимости от уровня образования (высшее или среднее специальное образование) или опыта работы в данной профессиональной области. Работники этой категории разрабатывают на основе имеющихся у них специальных знаний, умений и навыков варианты решения отдельных конкретных, как правило, функциональных вопросов производственного или управленческого характера. Классифицируются в соответствии с функциями управления и специальной подготовкой: инженеры, экономисты, бухгалтеры, юристы, технологи и др.
Квалификация	Различают квалификацию работы и квалификацию работника. В первом случае — это характеристика данного вида работы, устанавливаемая по степени ее сложности, точности и ответственности. Обычно определяется разрядом в соответствии с тарифно-квалификационным справочником. Имеет важное значение для установления тарифных ставок рабочим и должностных окладов служащим. Квалификация работника — это степень и вид профессиональной обученности, необходимые для выполнения конкретного вида работы. Устанавливается в виде разряда или категории (например, инженер по труду II, I категории, ведущий инженер и т.д.)
Должность управленческая	Первичный структурный элемент в органах управления, определяемый установленными задачами, правами и ответственностью. В Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих содержится около 270 квалификационных характеристик должностей руководителей, специалистов, служащих. Наименования должностей являются основой разработки схем должностных окладов, штатных расписаний, должностных инструкций и других организационно-регламентирующих документов. Можно выделить должности штатные, вакантные, ведущие, руководящие, специальные, технические и др.

Квалификационная характеристика менеджера по персоналу

Должностные обязанности. Организует работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия, учреждения, организации и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников. Обеспечивает укомплектование пред-

приятия, учреждения, организации работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации. Определяет потребность в персонале, изучает рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами. Осуществляет подбор кадров, проводит собеседования с нанимающимися на работу, в том числе с выпускниками учебных заведений, с целью комплектования штата работников. Организует обучение персонала, координирует работу по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры. Доводит информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников. Организует проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей. Совместно с руководителями структурных подразделений участвует в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников. Разрабатывает систему оценки деловых и личностных качеств работников, мотивации их должностного роста. Консультирует руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом. Принимает участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов. Составляет и оформляет трудовые договоры и контракты, ведет личные дела работников и другую кадровую документацию. Осуществляет руководство подчиненными сотрудниками.

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

Требования к квалификации. Высшее профессиональное образование (по специальности менеджмент) или высшее профессиональ-

ное образование и дополнительная подготовка в области менеджмента, стаж работы по специальности не менее двух лет.

Европейская ассоциация директоров отделов кадров предложила следующий идеальный портрет-робот: «Он (руководитель кадровой службы) должен быть пунктуальным и методичным, динамичным и настойчивым, общительным, способным убеждать, справедливым, строгим, доступным, широко образованным, способным к размышлению, дипломатом, психологом, добрым советчиком, должен обладать интуицией, быть гуманным. Он должен уметь слушать и внушать доверие».

Ряд экспертов по управлению персоналом считает, что будущие высшие администраторы придут из сферы управления человеческими ресурсами. По их мнению, управление персоналом (человеческими ресурсами) может оказаться критическим фактором, определяющим успех или неудачу организации, особенно в ближайшие 10—20 лет в связи со значительным возрастанием конкуренции. Профессионал в области управления человеческими ресурсами может стать поистине лидером будущего.

Зарубежная теория и практика накопили большой опыт в области управления персоналом, перенос которого на российскую почву должен быть критическим и осмотрительным. Главное — должна учитываться та окружающая среда, в которой функционируют наши организации, а также те ценности, которые присущи той или иной нации и культуре.

В связи с этим при создании эффективной системы управления персоналом российских организаций необходимо учитывать следующее: в обществе, которое трансформируется, процесс обучения кадровиков и освоения ими новых методов управления должен стать осознанным и непрерывным; российские кадровики обязаны знать социокультурные особенности среды, в которой они работают, и то, чем она отличается от «остального мира»; отечественные специалисты по кадрам должны владеть основами зарубежной теории и практики управления и уметь соотносить их с реалиями российской культуры; ценя свой накопленный опыт, российские кадровики должны адаптировать его к имеющимся экономическим условиям с учетом новой западной технологии; не следует механически копировать зарубежные методы управления персоналом.

3.4.2. Документационное обеспечение

Документационное обеспечение — организация работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом. Его основой

является делопроизводство — полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками кадровой службы (или получения ими) до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.

Основными функциями по документационному обеспечению системы управления персоналом являются: разработка и составление документации, регламентирующей деятельность системы управления персоналом и выполнение конкретных функций кадровой службы; своевременная обработка поступающей и передаваемой документации; доведение документации до соответствующих работников системы управления персоналом для исполнения; печатание документов по кадровым вопросам; регистрация, учет и хранение документов по персоналу; формирование дел в соответствии с номенклатурой, утвержденной для данной организации; копирование и размножение документов по кадровым вопросам; контроль за исполнением документов; передача документации по вертикальным и горизонтальным связям и др.

В зависимости от размеров организации делопроизводство может либо осуществляться непосредственно в одном подразделении (канцелярии, общем отделе, секретариате), либо быть рассредоточено по различным звеньям. В первом случае делопроизводство по форме организации работ является *централизованным*, во втором — *децентрализованным*. На практике преобладает смешанная форма, когда часть наиболее важных, общих для всей организации работ выполняется в одном месте, а остальная часть работ — во всех подразделениях и службах, в том числе в кадровой службе. В этом случае ответственность за делопроизводство в системе управления персоналом возлагается либо на секретаря, референта руководителя кадровой службы, либо назначается ответственное лицо из числа ее работников.

Требования к оформлению документов базируются на государственных стандартах унифицированных систем документации. Основными действующими **государственными стандартами** в области документов и делопроизводства являются:

- ГОСТ 16487-83 «Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения»;
- ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов» и др.

В настоящее время документы составляются как в традиционном исполнении, так и в виде машинно-ориентированных и ма-

шиночитаемых документов, предназначенных для обработки части содержащейся в них информации средствами ВТ, ПК. Такие документы, оформленные по соответствующему ГОСТу, также имеют юридическую силу.

В подсистеме управления персоналом, как и в системе управления всей организацией, внедрены и ведутся следующие **унифицированные системы документации**:

- плановой (плановые задания по кадровым вопросам, заявки на молодых специалистов, наряды, плановые расчеты по численности, оплате труда и т.п.);
- первичной учетной (по учету труда и заработной платы);
- отчетно-статистической (по численности, балансу рабочего времени, заработной плате, производительности труда, высвобождению работников и т.п.);
- по социальному обеспечению (по пенсиям, пособиям, льготам, социальному страхованию и т.п.);
- организационно-распорядительной (акты, письма, докладные записки, заявления, инструкции, анкеты, объяснительные записки, положения, постановления, правила, представления, приказы, протоколы, распоряжения, решения, устав и т.п.).

Каждое подразделение службы управления персоналом разрабатывает, оформляет, исполняет ту документацию, которая соответствует его функциональному назначению. Так, отдел кадров в обязательном порядке ведет следующие кадровые документы: личные дела работников организации, включающие личный листок, анкету, автобиографию, копии документов об образовании, рекомендации и т.п.; личные карточки; трудовые книжки, пенсионные дела, трудовые договоры и т.д. Порядок работы с этими документами регламентирован, как правило, отраслевыми и ведомственными нормативно-методическими материалами.

В подразделениях управления персоналом составляется и исполняется ряд документов в соответствии с вышеприведенной классификацией: проекты приказов по кадровым вопросам (о приеме на работу и увольнении, переводе, перемещении, о награждении и т.д.), план (отчет) по подготовке и повышению квалификации персонала, справки о состоянии трудовой дисциплины, данные по текучести кадров, график отпусков, предложения по формированию резерва кадров на выдвижение, план по численности работников с распределением по подразделениям и категориям, штатное расписание, табели учета рабочего времени работни-

ков, заявки на требуемое количество специалистов и рабочих, трудовые договоры, графики прохождения аттестации сотрудников, направления для трудоустройства специалистов и рабочих и т.д.

Большая часть документации носит внутренний для организации характер. Порядок работы с ней регулируется внутренними правилами и положениями. Особое внимание уделяется контролю за исполнением кадровых документов, который осуществляет либо руководитель системы управления персоналом, его секретарь, либо руководители подразделений кадровой службы.

Особенностью нынешнего этапа является то, что если в кадровых службах государственных учреждений и предприятий сохраняются традиции обязательного строгого и четкого ведения кадровой документации, то в коммерческих организациях часто недооценивается роль документации по личному составу, игнорируется необходимость создания отдельных видов документов и соблюдения правил их хранения. Руководители негосударственных и общественных организаций нередко склонны считать документацию, возникающую в деятельности этих организаций, частной собственностью фирмы или объединения. В связи с этим ими не учитываются установленные государством правила ведения делопроизводства и сдачи документов на государственное хранение.

Однако в Основах законодательства РФ об Архивном фонде РФ и архивах, а также в Положении об Архивном фонде РФ, утвержденном Указом Президента РФ 17.03.94 № 552 в составе Архивного фонда РФ выделяются две части: государственная и негосударственная. Последнюю составляют архивные фонды и архивные документы, находящиеся в собственности негосударственных объединений (корпораций, ассоциаций, акционерных обществ), общественных организаций и объединений, в том числе профессиональных союзов и т.п. Собственники документов этих организаций должны представлять сведения о своих фондах и документах органам и учреждениям Государственной архивной службы по их запросам с целью государственного учета этих документов.

Следует учитывать, что сведения о численности, составе работающих, их заработной плате, условиях труда, а также о наличии свободных рабочих мест не могут составлять коммерческую тайну. Вместе с другими документами организации (годовыми отчетами о финансово-хозяйственной деятельности и др.) документация по личному составу подлежит передаче для длительного хранения в государственные архивы.

3.5. ИНФОРМАЦИОННОЕ И ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.5.1. Информационное обеспечение системы управления персоналом организации

Главные функции процесса управления персоналом, реализуемые на разных уровнях системы управления организацией, — выработка решений и контроль за их исполнением. Именно необходимость обеспечения выполнения этих функций дает возможность рассматривать управление персоналом как информационный процесс, т.е. функционально включающий получение, передачу, обработку (преобразование), хранение и использование информации, а саму иерархическую систему управления — как информационную систему.

Процесс управления персоналом можно представить в виде множества согласованных, постоянно принимаемых и реализуемых решений, направленных в конечном счете на достижение главной цели функционирования организации. Выработка каждого из этих решений должна быть информационно обеспечена.

Информационное обеспечение системы управления персоналом представляет собой совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления при ее функционировании. Оно включает оперативную информацию, нормативно-справочную информацию (НСИ), классификаторы технико-экономической информации и системы документации (унифицированные и специальные).

При проектировании и разработке информационного обеспечения (ИО) системы управления наиболее актуальным является установление состава и структуры информации, необходимой и достаточной для принятой технологии управления. Информационное обеспечение службы управления персоналом (рис. 3.15) укрупненно можно подразделить на внемашинное и внутримашинное. Такая классификация ИО может быть использована только при условии, что в подразделениях службы управления персоналом имеются средства вычислительной техники (например, персональные компьютеры или используемые ресурсы ВЦ организации).

Внемашинное информационное обеспечение включает: систему классификации и кодирования информации; системы управленческой документации; систему организации, хранения, внесения изменений в документацию.


Информационное обеспечение системы управления персоналом организации
Информация, необходимая для выработки решений в системе управления персоналом
Входная информация
Промежуточная информация
Выходная информация
Формирование информационных объектов
Нормативно-справочная информация
Оперативная информация
Установление структурных связей между информационными объектами
Организация информации и обмена ею между структурными подразделениями системы управления персоналом
Организация внемашинной информационной базы. Разработка классификаторов информации. Разработка унифицированных документов
Организация внутримашинной информационной базы. Установление состава и структуры баз данных и наборов данных
Организация информационных процессов, включая разработку схем документооборота
Управление информацией и информационными процессами в системе управления персоналом
Управление внемашинной информационной базой
Управление внутримашинной информационной базой
Управление информационными процессами (получением, передачей, обработкой, хранением и использованием информации)

Внемашинная информационная база представляет собой совокупность сообщений, сигналов и документов в форме, воспринимаемой человеком непосредственно, без применения средств вычислительной техники.

Во внемашинной сфере в процессе управления обмен информацией реализуется в виде движения документов между управляемой и управляющей системами: от органа управления к объекту следуют документы, содержащие плановую информацию (приказы, распоряжения, плановые задания, планы-графики и т.п.); по линии обратной связи — от объекта к органу управления — следуют документы, содержащие учетно-отчетную информацию (информация о текущем или прошлом состоянии объекта управления). Внемашинное информационное обеспечение позволяет провести идентификацию объекта управления, формализовать информацию, представить данные в виде документов.

Внутримашинное информационное обеспечение содержит массивы данных, формирующие информационную базу системы на машинных носителях, а также систему программ организации, накопления, ведения и доступа к информации этих массивов. Основным элементом внутримашинного ИО является информационный массив, представляющий собой совокупность однородных записей. Структура массива, состав, порядок следования записей в массиве не зависят от типа машинного носителя. Поэтому на логическом уровне оценивается структура информационного массива, а на физическом уровне осуществляется реализация информационной базы с использованием современных технических средств.

В последнее время широкое распространение получило использование персональных компьютеров в структурных подразделениях организаций, в том числе в отделе кадров, отделах труда и заработной платы и т.д. В этой связи одной из центральных проблем проектирования информационного обеспечения службы управления персоналом является организация данных в памяти ЭВМ.

Недостатки традиционного подхода организации массивов информации в памяти ЭВМ, при котором разработка информационной базы ориентировалась на конкретные функциональные задачи, привели к необходимости ориентации собственно на информацию, на данные, что обусловило переход от *проблемно-ориентированной* базы данных к *информационно-ориентированной*.

Все это обусловило новую организацию данных в ЭВМ, что нашло свое отражение в разработке банков данных, представляющих

собой совокупность баз данных пользователей, технических и программных средств формирования и ведения этих баз.

Банк данных строится из баз данных, каждая из которых представляет собой совокупность данных, организованных по определенным правилам, предусматривающим общие принципы описания, хранения и манипулирования данными. В базе данных накапливается и постоянно обновляется информация в виде небольшого числа массивов, каждый из которых ориентирован на использование при решении многих задач управления. При этом основное внимание уделяется непрерывному поддержанию в системе точной динамической информационной модели объекта управления.

В этой связи открывается принципиально новая возможность использования ЭВМ несколькими пользователями, которые совместно разрабатывают и используют программы, обобщают получаемые результаты.

К разработке информационного обеспечения службы управления персоналом предъявляется ряд организационно-методических требований: рациональная интеграция обработки информации при минимальном дублировании информации в информационной базе, сокращение числа форм документов; возможность машинной обработки информации, содержащейся в документах и во внутримашинной сфере; необходимая избыточность информационного обеспечения, позволяющая пользователям различного уровня получать информацию с различной степенью детализации.

3.5.2. Техническое обеспечение системы управления персоналом организации

Основу технического обеспечения системы управления персоналом организации составляет **комплекс технических средств (КТС) — совокупность взаимосвязанных единым управлением и (или) автономных технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и предоставления информации, а также средств оргтехники.**

Решить задачи управления с минимальными трудовыми и стоимостными затратами, с заданной точностью и достоверностью, в установленные сроки позволяет КТС. Эффективность функционирования службы управления персоналом при использовании КТС должна обеспечиваться как за счет повышения производительности труда персонала службы, так и, что значительно важнее, за счет возможности использования экономико-математических

методов решения задач управления на основе более полной и точной информации.

В связи с этим эффект применения КТС в службе управления персоналом должен определяться не снижением управленческих и эксплуатационных расходов (в частности, сокращением персонала службы), а улучшением экономических показателей работы службы в целом и отдельных ее подразделений за счет более рационального управления.

Рассматриваемый комплекс должен обладать информационной, программной и технической совместимостью входящих в него средств; адаптируемостью к условиям функционирования службы управления персоналом; возможностью расширения с целью подключения новых устройств. Исходные данные для выбора технических средств таковы: характеристики задач, предназначенных для решения службой управления персоналом организации; характеристики технологического процесса обработки информации; технические характеристики оборудования, которое может быть использовано как составная часть КТС службы управления персоналом.

Основными характеристиками задач, которые должны учитываться при выборе оборудования, являются:

- носители входной и выходной информации (документы, типизированные бланки, машинные носители информации и т.д.);
- объем входной и выходной информации по указанным носителям;
- объемы вычислительных работ;
- сроки выполнения работ по решению задач управления персоналом;
- формы и способы предоставления результатов решения задач пользователям.

При выборе оборудования следует учитывать назначение и состав комплектов оборудования, а также производительность при выполнении технологических операций; надежность работы; совместимость работы оборудования различных типов, в том числе персональных компьютеров; стоимость оборудования; состав и количество обслуживающего персонала; площадь, требуемую для размещения оборудования.

Материалы анализа технического обеспечения службы управления персоналом, а также данные об использовании технических

средств являются исходной базой составления задания на проектирование технического оснащения службы.

Проектные решения должны обеспечивать: рациональную структуру, состав, необходимое количество и эффективное распределение, размещение технических средств в структурных подразделениях службы; улучшение общего технического оснащения по отдельным видам и направлениям работ службы; соответствие производительности и надежности технологически связанных средств на уровне службы управления персоналом и в рамках системы управления организации в целом; комплексное использование технических средств при реализации подразделениями службы своих функций и отдельных работ; экономичность эксплуатации средств технического оснащения.

Важнейшей задачей проектирования технического обеспечения службы управления персоналом является выбор технических средств: он определяет затраты на их приобретение и эффективность будущего функционирования службы управления персоналом.

Состав и последовательность операций по выбору технических средств для их использования в службе управления персоналом включает:

- определение видов работ, которые необходимо выполнять с использованием технических средств или автоматизировать;
- установление требований, предъявляемых к техническим средствам. Обоснование состава показателей, характеризующих предъявляемые требования к техническим средствам;
- формирование перечня технических средств, выпускаемых отечественными и зарубежными фирмами, использование которых позволит достичь целей автоматизации рассматриваемых работ в службе управления персоналом и решить соответствующие задачи;
- определение показателей качества и функциональных возможностей технических средств в рамках сформированного перечня;
- выбор метода сравнения технических средств для определения наиболее эффективного;
- проведение сравнительного анализа технических средств;

- обоснование рекомендаций по выбору наиболее эффективных технических средств, в наибольшей степени удовлетворяющих предъявляемым требованиям;
- принятие решения о приобретении выбранных технических средств.

Выбор типа, модели, марки технических средств, которые могут быть использованы в службе управления персоналом организации, осуществляется, как правило, по классификатору промышленной продукции (с учетом изменений), а также с помощью различных справочников и каталогов.

Расчет необходимого количества технических средств может осуществляться по формуле

$$H = \frac{A_i}{П_i \cdot Ф_п \cdot K_н}, \qquad (3.3)$$

где H_i — количество единиц i-го технического средства; A_i — необходимый объем работ, выполняемых службой управления персоналом с помощью i-го технического средства; $П_i$ — плановая производительность i-го технического средства; $Ф_п$ — плановый фонд рабочего времени; $K_и$ — коэффициент использования планового фонда рабочего времени.

В настоящее время в техническом оснащении службы управления персоналом основным направлением совершенствования является более широкое применение высоконадежных микропроцессорных технических средств. К их числу относятся технические средства, предназначенные для сбора, передачи, хранения, накопления, обработки и выдачи пользователям результирующей информации.

В соответствии с последовательностью стадий технологического процесса преобразования информации все технические средства, которые могут быть использованы в службе управления персоналом, можно разделить на пять групп: сбора и регистрации, передачи, хранения, обработки и выдачи информации.

Однако следует отметить, что приведенная выше классификация технических средств службы управления персоналом организации условна, так как многие типы технических средств выполняют комплекс функций, относящихся к разным классификационным группам.

Выбор средств сбора и регистрации информации производится с учетом вида регистрируемой информации, объемов информации, требований к надежности регистрирующих устройств. При опре-

делении их количества исходят из соотношения требуемого и допустимого времени регистрации информации в каждом пункте и количества таких пунктов.

При определении состава используемых средств передачи информации необходимо учитывать характер передаваемой информации, условия передачи, объемы и допустимые сроки, удаленность источников возникновения информации от центра обработки.

Расчет необходимого количества средств передачи информации производят из соотношения времени, требуемого для передачи информации по всем каналам с учетом объемов и частоты передаваемых сообщений, требуемой надежности и скорости передачи, а также допустимого времени передачи информации, определяемых из конкретных условий.

Состав и количество средств хранения зависят от объемов накапливаемой информации, видов носителей и сроков хранения, а количество средств выдачи результирующей информации — от характера выдаваемой информации, ее объемов, числа потребителей.

Особый подход необходим к определению потребности службы управления персоналом в персональных компьютерах (ПК), если их использование предполагается. При расчете потребного количества ПК необходимо учитывать объем информации, поступающей на обработку, сложность решаемых задач исходя из количества машинных операций на один показатель. Необходимое количество ПК можно рассчитать по формуле

$$N = \frac{K_a \sum_{i=1}^{n} q_i \cdot Q_i \cdot K_m}{V_{вб} \cdot K_{вп} \cdot T_р \cdot K_н}, \qquad (3.4)$$

где N — количество персональных компьютеров; $K_а$ — коэффициент автоматизации программирования; q_i — количество машинных операций на один показатель, необходимый для решений i-й группы задач; Q_i — максимальный объем входной информации по i-й группе задач (в показателях); K_m — дополнительный коэффициент, учитывающий увеличение времени при использовании программного контроля в ПК; $V_{вб}$ — среднее быстродействие процессора; $K_{вп}$ — коэффициент понижения среднего быстродействия от обращения к внешним накопителям и устройствам ввода-вывода; $T_р$ — планируемое по-

лезное месячное время работы ПК; $К_н$ — коэффициент использования машинного времени выбранного ПК, учитывающий затраты времени на устранение неисправностей и на регламентируемые работы.

Учитывая среднее количество знаков в показателях экономической информации, равное семи, часть выражения $\sum_{i=1}^{n} q_i \cdot Q_i$ можно преобразовать к виду $\frac{q_i \cdot L_i}{7}$, где $L_i = \sum_{i=1}^{n} Q_i$ — общий объем входной информации по i-й группе задач, знаков.

В связи с изменениями формула будет иметь следующий вид:

$$N = \frac{К_а \cdot q_i \cdot L_i \cdot К_m}{V_{вб} \cdot К_{вп} \cdot Т_р \cdot К_н}. \qquad (3.5)$$

Планируемое полезное месячное время работы ПК можно определить по формуле

$$Т_р = С \cdot Д_к \cdot f, \qquad (3.6)$$

где С — нормативная суточная загрузка ПК; $Д_к$ — количество календарных дней в планируемом периоде; f — перевод часов в секунды с учетом того, что быстродействие ПК выражается в операциях в секунду ($f = 3600$).

Коэффициент $К_m$ для персональных компьютеров равен 0,8.

Достигнутый уровень автоматизации $К_а = 1,2$.

Полученные на основе статистических данных коэффициенты $К_н$ и $К_{вп}$ соответственно равны 0,8 и 2,4.

Успешному комплектованию технической базы службы управления персоналом организации служат унификация и стандартизация в области ЭВМ. Кроме национальных стандартов, при формировании технической базы с использованием ПК в качестве справочного материала могут быть использованы стандарты дефакто, устанавливаемые ведущими фирмами — производителями ПК, для определения степени их совместимости с отечественными моделями соответствующих классов.

Техническое обеспечение службы управления персоналом может потребовать значительных капитальных вложений. Следует помнить о том, что техническое обеспечение является наименее гибкой частью системы управления. Поэтому ошибки в выборе технических средств и комплектовании технической базы могут привести к серьезным, трудно поправимым последствиям.

КТС службы управления персоналом включает и средства оргтехники, применение которых уже имеет определенные традиции. Однако усложнение управленческих процессов, увеличение объемов перерабатываемой при этом информации, ужесточение сроков такой переработки и многие другие факторы обусловливают применение новых средств оргтехники, сравнительно недавно начавших внедряться в управленческие процессы. Следует принять во внимание и тот факт, что, по экспертным оценкам, использование различных средств оргтехники приводит к сокращению трудоемкости отдельных видов работы с документами в 3–4 раза.

Применение средств оргтехники в практике работы служб управления персоналом связано с выполнением различных операций по обработке документированной информации или же связанных с такой обработкой. При этом в сферу обработки поступают текстовая часть документа (структура текста, стиль языка, расчетные формулы и таблицы); внешняя физическая форма (расположение реквизитов, способ нанесения информации, размеры и качество носителя и т.д.).

В целях наиболее рационального использования данных технических средств необходимо иметь их классификацию, которая отражала бы области их функционального назначения.

Сложившаяся практика показывает, что основными группами средств оргтехники являются:

1) носители информации: носители информации на бумажной основе несветочувствительные; носители для репрографических процессов (термобумага, фотопленка т.д.); микроносители визуальной информации; звуконосители; видеоносители информации; магнитные носители для записи кодированной информации;

2) средства составления и изготовления документов: ручные пишущие средства; пишущие машины; диктофонная техника; печатающие устройства персональных компьютеров и графопостроители; специализированные программные продукты для ПК;

3) средства репрографии и оперативной полиграфии: для фотокопирования; диазокопирования; электрографического копирования; термографического копирования; машины электронно-искрового копирования; ризографического копирования (дупликаторы); микрографии; машины для трафаретной (ротаторной) печати; оборудование для оперативной офсетной печати;

4) средства обработки документов: фальцовочные, перфораторные и резательные машины; листоподборочные и сортировальные устройства; машины для уничтожения документов (шредеры); аг-

регатированные линии для обработки корреспонденции; машины для нанесения защитных покрытий на документы (ламинаторы) и др.;

5) средства хранения, поиска и транспортировки документов: картотеки; шкафы; стеллажи; тележки; пневмопочта и др.;

6) средства электросвязи: средства и системы стационарной и мобильной телефонной связи; средства и системы телеграфной связи; средства и системы факсимильной передачи информации; электронная почта;

7) другие средства оргтехники: сканеры; компьютерные аксессуары.

В последнее время параллельно развитию компьютерной техники бурно развиваются средства коммуникации. Кроме телефонной связи, обеспечивающей достаточно совершенную форму диалога с помощью телефонных аппаратов, широкое распространение получает система персонального оповещения — пейджинг и система факсимильной связи. Достоинства факсимильной связи заключаются в возможности передачи практически любых текстов и полной автоматизации процессов передачи-приема, исключающей необходимость обязательного присутствия оператора. Высокая эффективность факсимильной связи достигается при передаче небольших по объему документов, сложных графиков и таблиц.

Большинство современных факсимильных аппаратов позволяет организовать связь не только по линиям факсимильной передачи информации, но и между компьютером и телефаксом. При работе с факс-модемом указанная задача решается с помощью соответствующих программ, обеспечивающих преобразование форматов. Использование факс-модема позволяет применить для подготовки, приема и передачи сообщений вычислительные ресурсы и память ПК. Программная поддержка факс-модема обычно предусматривает соединение и набор заданного номера абонента, архивирование сообщений, создание каталогов, рассылку по списку адресов, отправление в заданное время, автоответ и др.

Факс-модем не эквивалентен по своим функциональным возможностям факсимильному аппарату. Основное отличие заключается в том, что в состав факсимильного аппарата всегда входит сканирующее устройство, обеспечивающее считывание любого контрастного изображения с листа бумаги, а плата модема — только передачу изображения или текста, хранящихся в цифровом виде в памяти компьютера. Кроме того, плата модема не является самостоятельным устройством.

Наиболее простым средством организации взаимодействия между удаленными абонентами является электронная почта. Высокая скорость передачи информации и надежность (при относительно низкой стоимости услуг) позволяет качественно изменить роль почтовой коммуникации. Основной информационный поток в системе электронной почты приходится на локальные сети, которые обычно связывают ПК, находящиеся в одном учреждении. Это дает возможность объединить и рационально использовать компьютерные ресурсы, а также резко сократить бумажный документооборот. К основным требованиям, предъявляемым к сетям, относятся: простота использования, высокая скорость передачи информации, низкая стоимость и соблюдение секретности.

Из технических средств, помещенных в группу «Другие средства оргтехники», наибольший интерес у пользователей вызывают сканеры, устройства создания в компьютере электронной копии изображения (текста, рисунка и т.п.). Применение сканеров имеет широкий диапазон и находится в постоянном развитии. В частности, их можно использовать в настольных издательских системах, системах обработки документов, автоматизированного проектирования, передачи информации (факс + модем + сканер).

Эксплуатация средств оргтехники, как и других технических средств, связана с множеством различных факторов, которые следует учитывать при организации и внедрении этого процесса. Сложность эксплуатации заключается в создании условий, обеспечивающих высокоэффективный производственный процесс и безопасность в работе, предупреждение травматизма и возникновения профессиональных заболеваний.

3.6. НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.6.1. Нормативно-методическое обеспечение

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом — это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в уста-

новленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведении нормативного хозяйства в системе управления персоналом.

Группировка нормативно-методических материалов, характеристика их содержания, примеры норм, нормативов, документов и наименования некоторых документов представлены в табл. 3.6.

Ответственность за обеспечение системы управления персоналом нормативно-методическими документами несут соответствующие подразделения аппарата управления организации (отдел стандартизации, отдел организации управления, юридический отдел).

На основе типовых документов с учетом особенностей организации работники службы управления персоналом разрабатывают документы для внутреннего пользования. Так, важным *организационно-распорядительным документом* являются **правила внутреннего трудового распорядка**, которые регулируют трудовой распорядок в организации. В соответствии с Трудовым кодексом РФ трудящийся обязан выполнять возложенную на него работу с подчинением внутреннему трудовому распорядку. Правила принимаются в следующем порядке. Администрация разрабатывает проект правил и выносит их на обсуждение общего собрания (конференции), которое и утверждает их согласно Трудовому кодексу РФ.

Типовая структура правил внутреннего трудового распорядка содержит следующие разделы:

1. Общие положения
1.1. Право на труд. Определение дисциплины
1.2. Цели правил
1.3. Использование правил
1.4. Применение правил
2. Порядок приема и увольнения рабочих и служащих
2.1. Документы
2.2. Обязанности администрации при приеме
2.3. Трудовые книжки
2.4. Прекращение трудового договора
3. Основные обязанности рабочих и служащих
3.1. Работать честно, соблюдать дисциплину

Таблица 3.6

Нормативно-методические документы системы управления персоналом

Группы нормативно-методических документов	*Содержание документов*	*Примеры норм, нормативов и документов*	*Наименование документов*
Нормативно-справочные документы	Включают нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере материального производства и управления	1) Первичные операционные нормы времени и расценки; нормы времени на выполнение управленческих процедур	Маршрутно-технологическая карта. Операционно-технологическая карта Технологическая карта управленческих процедур Операграмма Программа выпуска деталей Сменно-суточные задания
		2) Производные нормы и нормативы, полученные на основе первичных (сводные нормы трудовых затрат на изготовление продукции)	
		3) Нормы, установленные вышестоящими организациями или в централизованном порядке (нормы налогообложения фонда оплаты труда; размер подоходного налога с физических лиц)	Инструкция Федеральной налоговой службы РФ по применению Закона РФ «О подоходном налоге с физических лиц»
Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера	Регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников системы управления персоналом; содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом	1) Законодательные акты по вопросам труда и кадров	Гражданский кодекс РФ Трудовой кодекс РФ. Закон «О занятости населения в Российской Федерации»
		2) Указы Президента РФ, постановления и распоряжения Правительства РФ по вопросам труда, оплаты труда, охраны труда, занятости и т.п.	Указ Президента РФ «О привлечении и использовании в Российской Федерации иностранной рабочей силы» Постановление Правительства РФ «О мерах по социальной защите инвалидов»
		3) Руководящие документы (положения, инструкции, методические указания, правила) и другие документы государственных органов	Постановление Минтруда РФ «Об утверждении тарифно-квалификационных характеристик по общеотраслевым должностям служащих»

Окончание табл. 3.6

Группы нормативно-методических документов	*Содержание документов*	*Примеры норм, нормативов и документов*	*Наименование документов*
			Общеотраслевые методические указания «Нормативный метод планирования численности служащих предприятий и организаций отраслей материального производства»
		4) Приказы, положения, инструкции; методические указания, правила и другие документы министерства, Федеральной службы или агентства, если им подчиняется организация	Инструкция Министерства экономического развития и торговли РФ об улучшении условий труда работников, занятых на тяжелых и вредных работах
		5) Приказы, положения, правила и другие документы, издаваемые руководителем организации или соответствующими подразделениями по вопросам труда, численности, оплаты труда и т.п.	Правила внутреннего трудового распорядка Коллективный договор Положение о подразделении Должностная инструкция Штатное расписание
Документы технического, технико-экономического и экономического характера	Содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов	Нормы планировки помещения и рабочих мест Стандарты качества, ТУ на продукцию Часовая тарифная ставка Коэффициенты отчислений в фонд социального страхования, медицинского страхования Коэффициент доплаты за сверхурочные работы Нормативы организации труда руководителей инженерных подразделений	Временные санитарные нормы и правила работников ВЦ Бизнес-план Смета затрат на производство Отчет о численности работников организации Система стандартов по технике безопасности Типовые нормы времени на разработку конструкторской документации Рекомендации МОТ о продолжительности рабочего времени и периодах отдыха на дорожном транспорте

3.2. Повышать производительность
3.3. Улучшать качество работы
3.4. Соблюдать требования по охране труда
3.5. Устранять причины, мешающие работе
3.6. Содержать рабочее место в чистоте
3.7. Беречь имущество
3.8. Вести себя достойно

4. Основные обязанности администрации

4.1. Правильно организовать труд
4.2. Создавать условия для роста производительности труда
4.3. Развивать формы стимулирования труда
4.4. Планировать труд и обеспечивать выполнение поставленных задач
4.5. Совершенствовать организацию оплаты труда
4.6. Обеспечивать дисциплину
4.7. Соблюдать законодательство
4.8. Осуществлять профилактику травматизма
4.9. Контролировать знание работниками инструкций по охране труда
4.10. Развивать соревнование
4.11. Внедрять изобретения
4.12. Обеспечивать повышение квалификации
4.13. Создавать условия трудовому коллективу для его работы
4.14. Внимательно относиться к нуждам работников

5. Рабочее время и его использование

5.1. Начало и окончание работы, перерывы для отдыха и питания
5.2. Учет рабочего времени
5.3. Сверхурочные работы
5.4. Запрещенная деятельность в рабочее время

6. Поощрения за успехи в работе

6.1. Виды поощрений
6.2. Процедура применения мер поощрения
6.3. Поощрения за особые заслуги
6.4. Меры поощрения, применяемые трудовым коллективом

7. Ответственность за нарушения трудовой дисциплины

7.1. Определение нарушения
7.2. Виды взысканий
7.3. Взыскание за прогул
7.4. Процедура применения взыскания
7.5. Дисциплинарная власть трудового коллектива

Организации целесообразно совершенствовать трудовой распорядок, рассматривая правила внутреннего трудового распорядка как важнейший нормативный акт — инструмент совершенствова-

ния организации труда. В них целесообразно включить следующие разделы: об оплате труда, о коммерческой тайне, о страховании, об охране труда.

Важнейшим организационным документом является **коллективный договор**, разрабатываемый при непосредственном участии подразделений службы управления персоналом (отдела кадров, отдела организации труда и зарплаты, юридического отдела). Коллективный договор — это соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на срок от одного до трех лет.

Порядок и условия заключения коллективного договора определяются Законом РФ «О коллективных договорах и соглашениях» от 11.03.92 № 2490-1 в редакции Федерального закона от 24.12.95 № 176-ФЗ. В соответствии с Законом представителями работников являются органы профессиональных союзов и их объединений. Работодателей представляют руководители организации или иные лица, уполномоченные в соответствии с уставом организации.

Инициатором переговоров по разработке, заключению и изменению коллективного договора вправе выступать любая из сторон. Для ведения коллективных переговоров и разработки проекта договора стороны на равноправной основе создают полномочную комиссию, состав которой, сроки, место проведения и повестка дня переговоров устанавливаются сторонами. Проект коллективного договора должен быть обсужден работниками в подразделениях организации и доработан с учетом поступивших замечаний и предложений. Доработанный единый проект договора утверждается общим собранием (конференцией) работников организации и подписывается представителем работников и работодателем.

В коллективный договор могут включаться взаимные обязательства работодателя и работников по следующим вопросам:

- форма, система и размер оплаты труда, денежные вознаграждения, пособия, компенсации, доплаты;
- механизм регулирования оплаты труда исходя из роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных договором;
- занятость, переобучение, условия высвобождения работников;
- определение рабочего времени и времени отдыха;
- улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи (подростков);

- добровольное и обязательное медицинское и социальное страхование;
- соблюдение интересов работников при приватизации предприятия, ведомственного жилья;
- экономическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве;
- льготы для работников, совмещающих работу с обучением;
- контроль за выполнением коллективного договора, порядок внесения в него изменений и дополнений, ответственность сторон, социальное партнерство, обеспечение нормальных условий функционирования представителей работников;
- отказ от забастовок по условиям, включенным в договор, при своевременном и полном их выполнении.

Условия коллективного договора, заключенного в соответствии с законодательством, являются обязательными для работодателя. Если условия договора ухудшают по сравнению с законодательством положение работников, то они недействительны.

К документам организационно-методического и методического характера относятся те, которые регламентируют выполнение функций по управлению персоналом. Сюда входят: положение по формированию кадрового резерва в организации; положение по организации адаптации работников; рекомендации по организации подбора и отбора персонала; положение по урегулированию взаимоотношений в коллективе; положение по оплате труда; инструкция по соблюдению правил техники безопасности и др.

Разработку этих документов осуществляют работники соответствующих звеньев системы управления персоналом.

В свою очередь, для разработки этих и других документов, а также для выполнения ряда функций по управлению персоналом используется такой нормативный документ, как *Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих*, утвержденный Минтруда РФ в 1998 г. (в новой редакции от 2007 г.). Он призван регламентировать организацию труда этих категорий работников, обеспечивать рациональный подбор, расстановку и использование кадров, устанавливать оплату труда работникам в зависимости от уровня их квалификации. Справочник включает квалификационные характеристики должностей, каждая из которых имеет следующие разделы: «Должностные обязанности» — функции, которые могут быть полностью или частично поручены работнику, занимающему данную должность; «Должен

знать» — требования, предъявляемые к работнику в отношении специальных знаний, знания законодательства, методов и средств выполнения должностных обязанностей; «Требования к квалификации» — определенный уровень и профиль специальной подготовки работника, его образование, требуемый стаж работы.

Для характеристики рабочих должностей, тарификации работ, присвоения квалификационных разрядов рабочим, составления программ подготовки и повышения квалификации рабочих используется такой нормативный документ, как *Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих* (ЕТКС). Тарифно-квалификационные характеристики профессий рабочих даются по разрядам и состоят из разделов: «Характеристика работ» — перечень трудовых навыков, которыми должен обладать рабочий для получения соответствующего выполняемой работе разряда; «Должен уметь» — минимум специальных знаний и навыков, требующихся для работы по данному разряду; «Примеры работы» — перечень наиболее типичных для данной профессии и данного тарифного разряда работ.

Рассмотрим содержание некоторых видов регламентирующей документации.

Положение о персонале отражает вопросы профессионального и социального развития трудового коллектива, его взаимоотношений с администрацией, гарантированности занятости персонала и др. Положение разрабатывается в основном в коммерческих организациях. Содержание и структура этого документа одобрены и рекомендованы к применению Федеральным агентством по управлению федеральным имуществом РФ и Российским фондом федерального имущества. В текст Положения рекомендуется включать следующие разделы: общие положения; понятие персонала; принципы взаимоотношений администрации и персонала; программа развития персонала; система найма персонала; повышение квалификации персонала; право персонала на выбор форм организации труда; гарантированность занятости персонала; социальные гарантии персонала; участие персонала в прибылях; администрация, персонал и профсоюз; ответственность администрации и персонала; заключительные положения; приложение: например, Правила делового поведения персонала (Кодекс деловой этики).

Положение о подразделении — документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения организации (отдела, службы, бюро, группы и т.п.) — его задачи, функции,

права, ответственность. Типовая структура положения включает следующие разделы:

1) общие положения (кому подчиняется данное подразделение, степень его самостоятельности, какими нормативно-правовыми документами оно руководствуется в своей деятельности и т.п.);

2) задачи подразделения;

3) оргструктура подразделения (схема с указанием линейно-функциональной, методической и иной подчиненности и взаимосвязей отдельных звеньев и работников подразделения);

4) функции подразделения;

5) взаимоотношения подразделения с другими звеньями организации с указанием информации, документации, получаемой и передаваемой данным подразделением, от кого и кому, сроки и периодичность;

6) права подразделения (в пределах возложенных на него функций);

7) ответственность подразделения (в рамках приданных ему полномочий за некачественное, несвоевременное их выполнение).

Типовые положения о подразделениях содержатся в специальной литературе, но требуется их адаптация, уточнение применительно к каждому конкретному предприятию и подразделению.

Совокупность должностей служащих находит отражение в **штатном расписании** — документе, утверждаемом руководителем организации и содержащем сведения о численности работников соответствующих категорий (штатных единицах) по каждой должности, наименованиях должностей, должностных окладах и надбавках к ним.

Штатное расписание может быть составлено по нижеприведенной форме.

Для каждой должности, содержащейся в штатном расписании, должна быть разработана *должностная инструкция*, которая составляется на основе Положения о подразделении, квалификационной характеристики, а также проведенного анализа работы (или рабочего места, должности) и составленного описания работы (рабочего места, должности). Должностная инструкция определяет обязанности, права и ответственность каждого работника, занимающего определенную должность, начиная с заместителей руководителя подразделения. Деятельность первых лиц организации и их заместителей регламентируется ее Уставом, а руководителей подразделений — Положениями о них.

Наименование организации

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

Утверждаю штатный состав аппарата _____
(наименование организации)

на ___ год в количестве____человек с месячным фондом заработной платы ____ руб, согласно приложению.

_____
(подпись руководителя)

«__» _____г.

Приложение

Код и наименование структурного подразделения	Код и наименование должности	Количество штатных единиц	Должностной оклад	Надбавки		Месячный фонд	Примечания
				персональные	прочие		
1	2	3	4	5	6	7	8

Заместитель руководителя организации
или руководитель структурного подразделения

Подпись _____

Визы _____

Личностная спецификация представляет собой набор требований, которые работа на данном рабочем месте или должности предъявляет к работнику. Она вытекает непосредственно из описания работы (или рабочего места, должности) и отвечает на вопрос: «Каковы черты характера, каким должен быть опыт человека, его образование для того, чтобы он успешно выполнял работу на данном рабочем месте (должности)?» Личностная спецификация дает информацию, необходимую для приема на работу и отбора нужных сотрудников, для проведения собеседования.

Наиболее полно основные требования к работнику были разработаны английским профессором А. Роджером в 1930 г. В каждом конкретном случае их состав может корректироваться.

Личностная спецификация может быть составлена либо в текстовой форме, либо в табличной (табл. 3.7).

В таблице выделены три категории качеств:

- основные требуемые качества, т.е. такие, без наличия которых работа не может осуществляться на удовлетворительном уровне;

Таблица 3.7

Личностная спецификация

Перечень требований к работнику	Требуемые качества		
	основные	желаемые	противопоказания
Физический облик			
Достижения (образование, квалификация, опыт)			
Интеллект			
Специальные способности			
Интересы			
Черты характера			
Внешние условия (домашние условия, социально-бытовые условия)			

- желаемые качества: преимущество должно отдаваться кандидатам, обладающим ими, при условии наличия у них других основных качеств;
- противопоказания: качества, автоматически исключающие кандидатов, хотя и подходящих по другим параметрам.

Существуют и другие варианты составления личностной спецификации. Так, в США широко используется личностная спецификация М. Фрейзера, включающая пять пунктов: воздействие на других людей (физические данные, внешность, речь, манера поведения); накопленная квалификация (образование, профессиональное обучение, подготовка, опыт работы); природные способности (быстрота понимания и способность к обучению): движущая сила-мотивация (поставленные перед собой цели, решимость и последовательность в достижении целей, успех в их достижении); адаптация (эмоциональная устойчивость, способность противостоять стрессам и вступать в контакт с людьми).

Составленная любым из этих двух способов личностная спецификация является важным инструментом при отборе кандидатов на вакантную должность, проведении отборочного собеседования, так как в их ходе качества отдельного человека, претендующего на должность, сравниваются с теми, которые содержатся в личностной спецификации и представляют собой как бы идеальный с точки зрения организации портрет будущего сотрудника.

Подготовка личностной спецификации требует специальных знаний и осуществляется чаще всего профессиональным консультантом или специально обученным сотрудником службы управления персоналом. При отборе кандидатов на вакантную должность использование этого документа заключается в том, что личностные

качества каждого претендента сравниваются с качествами «идеального» сотрудника.

3.6.2. Правовое обеспечение

Правовое обеспечение системы управления персоналом состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации.

Основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом — это правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками; защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Правовое обеспечение системы управления персоналом включает: соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений; разработку и утверждение локальных нормативных и ненормативных актов организационного, организационно-распорядительного, экономического характера; подготовку предложений об изменении действующих или отмене устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.

Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на ее руководителя и других должностных лиц (в пределах предоставленных им прав и полномочий при осуществлении ими организационно-распорядительных, административно-хозяйственных, трудовых и других функций), а также на руководителя системы управления персоналом и ее работников по вопросам, входящим в их компетенцию. Головным подразделением по ведению правовой работы в области трудового законодательства является юридический отдел.

Одно из специфических условий работы кадровых служб заключается в том, что их повседневная деятельность связана непосредственно с людьми. Организовать работу по приему работников, своевременно обеспечить переводы на другую работу, произвести увольнение, не допустить возникновения конфликтных ситуаций, связанных с нарушениями по приему на работу, увольнению, и др. — все подобные меры возможны только на основе четкого урегулирования прав и обязанностей всех участников трудовых отношений.

Это достигается путем установления правовых норм централизованного или локального характера. В трудовом законодательстве преобладающее место занимают **акты централизованного регулирования** — Трудовой кодекс РФ, постановления Правительства РФ, акты Министерства здравоохранения и социального развития РФ. Вместе с тем есть вопросы труда, которые могут решаться при помощи локальных правовых норм, принятых в каждой организации.

В условиях рыночных отношений сфера **локального регулирования** неуклонно расширяется. К таким актам относятся: приказы руководителя организации по кадровым вопросам (по приему, увольнению, переводам), положения о подразделениях, должностные инструкции, стандарты организации и др.

Основные задачи **юридического отдела** в этой области таковы: (а) разработка проектов нормативных актов организации; (б) правовая экспертиза нормативных актов, разработанных в системе управления персоналом, на соответствие требованиям законодательства и визирование их; (в) организация систематизированного учета и хранения законодательных и нормативных актов, поступающих в организацию и издаваемых ею; (г) информирование подразделений и служб о действующем законодательстве о труде; (д) разъяснение действующего трудового законодательства и порядка его применения.

В систему **нормативных актов** о труде входят генеральные, отраслевые, региональные и территориальные соглашения, коллективные договоры и другие правовые акты, применяемые непосредственно в организациях.

Правовые **акты ненормативного характера** — это распоряжения и указания, которые могут издавать руководители службы управления персоналом и всех ее подразделений по вопросам объявления дисциплинарного взыскания, поощрения работников, техники безопасности, отпусков, прекращения трудового договора и т.п.

Основными законодательными актами, регулирующими трудовые отношения, являются: Гражданский кодекс РФ, Трудовой кодекс РФ, Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях», Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации», Закон РФ «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)», Указ Президента РФ «О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)» и др.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 3

1. Назовите подсистемы, составляющие функционально-целевую модель системы управления организацией.
2. Раскройте состав комплексных функциональных подсистем системы управления организацией.
3. Раскройте состав элементов производственной системы и системы управления организацией.
4. Что такое организационное проектирование? Назовите его стадии и этапы.
5. Раскройте содержание стадий организационного проектирования системы управления персоналом.
6. Раскройте содержание этапов организационного проектирования системы управления персоналом.
7. Приведите примеры проектных документов по каждому из этапов организационного проектирования системы управления персоналом.
8. Какие целевые направления включает блок социальных целей?
9. Какие цели ставит перед собой сотрудник организации в процессе трудовой деятельности?
10. Какие цели по отношению к персоналу ставит перед собой администрация организации?
11. Назовите основные задачи службы управления персоналом.
12. Чем отличается в настоящее время состав функций кадровых служб в отечественных и зарубежных организациях?
13. Раскройте основные варианты включения службы управления персоналом в общую структуру управления организацией.
14. Опишите основные варианты видоизменения структуры службы управления персоналом в зависимости от особенностей (размера, финансовых возможностей и т.п.) организации.
15. Что понимается под кадровым обеспечением системы управления персоналом?
16. Охарактеризуйте количественный состав работников кадровых служб в России и за рубежом.
17. Составьте качественную характеристику работников кадровых служб отечественных и зарубежных организаций.
18. Какими методами можно рассчитать численность работников кадровых служб?
19. Поясните понятия: «профессия», «специальность», «специалисты», «квалификация», «управленческая должность». Приведите соответствующие примеры.

20. Что такое «документационное обеспечение» системы управления персоналом?
21. Какие основные Государственные стандарты регламентируют делопроизводство и оформление документов в кадровой службе?
22. Какие виды кадровой документации ведутся в кадровой службе?
23. Дайте определение категории «информационное обеспечение службы управления персоналом» и выделите его главные характеристики.
24. Какие организационно-методические требования предъявляются к разработке информационного обеспечения?
25. Какие данные можно использовать для выбора комплекса технических средств?
26. Назовите состав и последовательность операций по выбору технических средств.
27. На какие классификационные группы могут быть разделены технические средства, используемые в службе управления персоналом?
28. Какова цель создания систем автоматизированной обработки информации (САОИ)?
29. Из каких тенденций исходит автоматизация процедур обработки информации?
30. В чем состоят преимущества и недостатки различных организационных форм построения САОИ?
31. Каковы основные принципы построения, применения и совершенствования САОИ службы управления персоналом?
32. Что понимается под нормативно-методическим обеспечением системы управления персоналом? Каковы задачи этого обеспечения?
33. Приведите примеры нормативно-справочных документов.
34. Приведите примеры организационных, организационно-методических документов.
35. Приведите примеры экономических, технико-экономических и технических документов.
36. Объясните задачи и цели составления должностной инструкции.
37. Для чего нужна личностная спецификация? Какие требования к работнику она включает?
38. Что понимается под правовым обеспечением системы управления персоналом?
39. Приведите примеры законодательных актов централизованного и локального регулирования; нормативного и ненормативного характера.
40. Для чего используются должностные инструкции и личностные спецификации? Каково их содержание?

ГЛАВА 4
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ОРГАНИЗАЦИИ — ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Рыночная экономика ставит ряд принципиальных задач, важнейшей из которых является максимально эффективное использование кадрового потенциала. Для того чтобы этого достигнуть, нужна четко разработанная кадровая политика государства.

Под **кадровой политикой государства правомерно понимать формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение научных принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях того или иного периода развития страны**.

Кадровая политика нашей страны должна опираться на стратегию и принципы рыночных отношений, демократизацию общества и осуществляться на федеральном, региональном, местном уровнях с учетом форм развития организаций — основного звена управления народным хозяйством. Схема формирования механизма государственной кадровой политики и ее виды приведены на рис. 4.1.

Назначение кадровой политики — своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей. Для достижения поставленных целей особенно важно обеспечить требуемое организации производственное поведение каждого из ее сотрудников. Как и стратегия развития организации в целом, кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов и традиций организации и возможностей, предоставляемых внешней средой. Кадровая политика является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития. Место кадровой политики в политике организации представлено на рис. 4.2.

Рассмотрим основные этапы формирования государственной кадровой политики на примере федеральной государственной службы (рис. 4.3).



Рис. 4.1. Схема механизма формирования государственной кадровой политики и ее виды

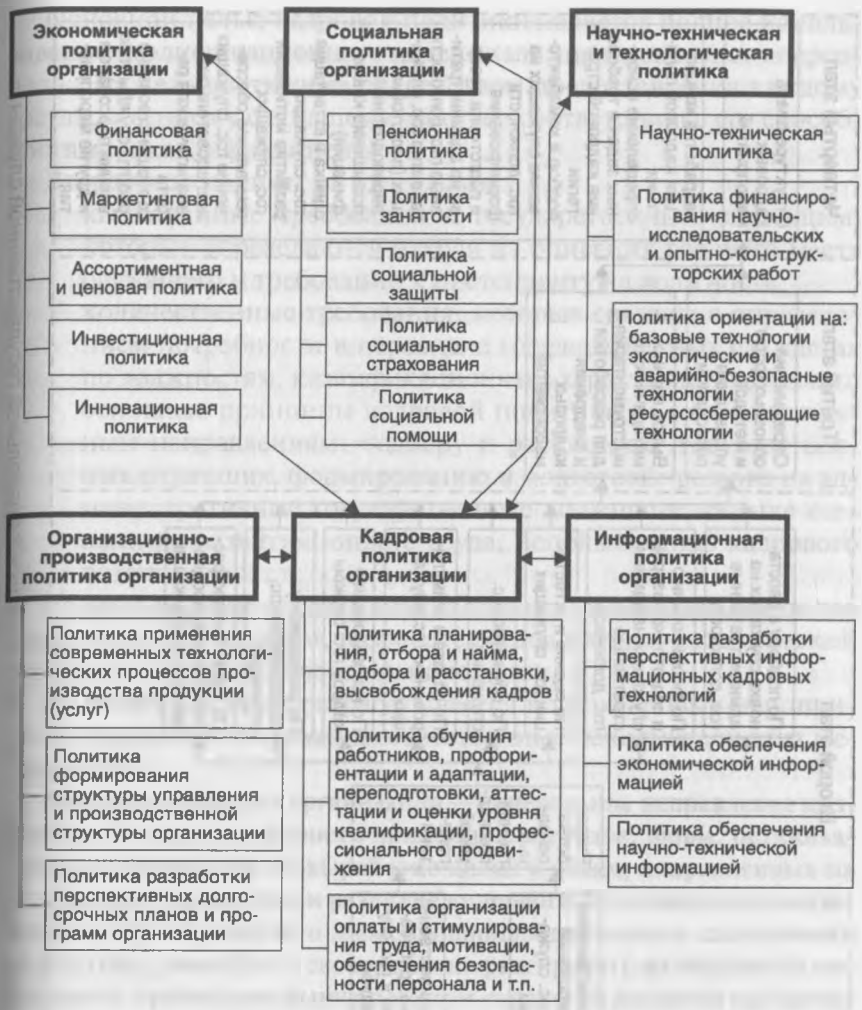
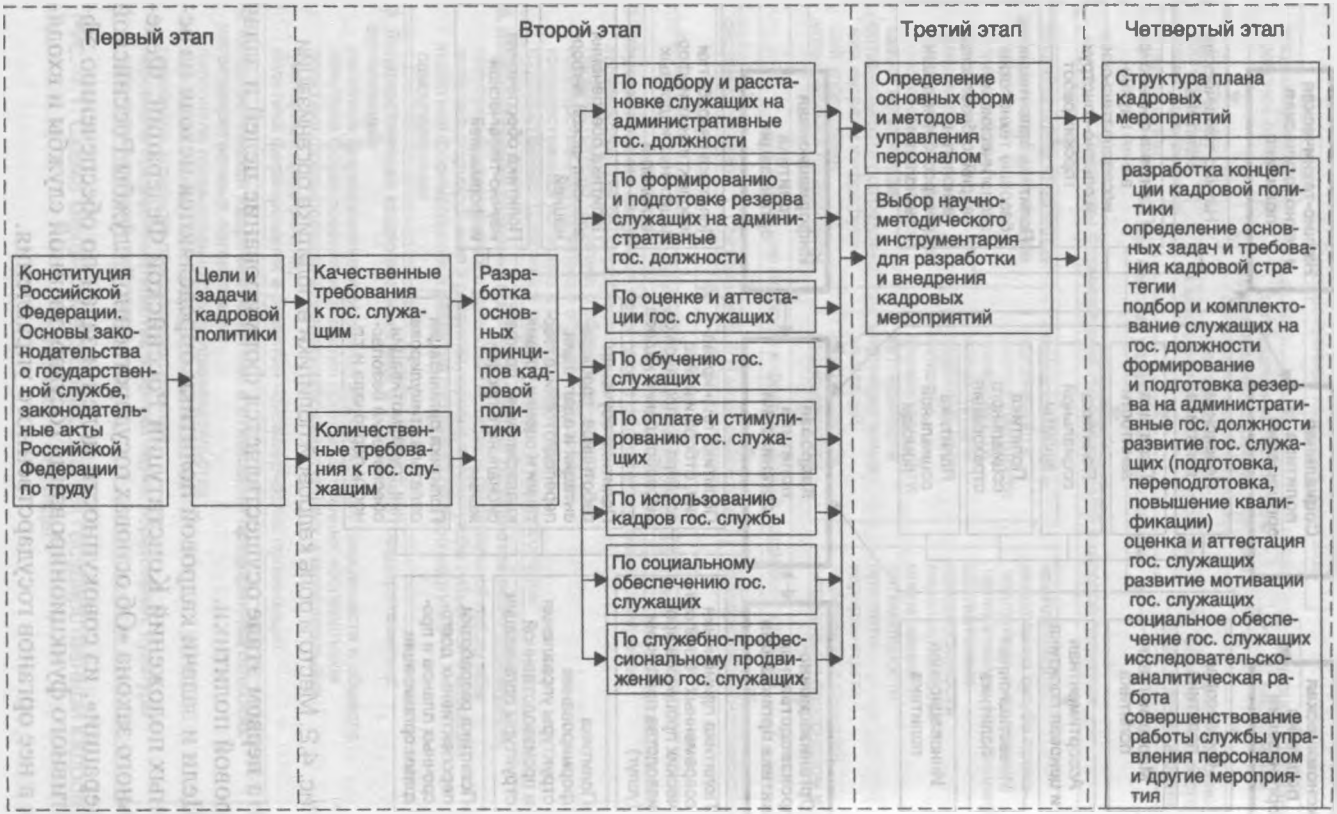


Рис. 4.2. Место и роль кадровой политики в политике организации

На **первом этапе** осуществляется формирование целей и задач кадровой политики.

Цели и задачи кадровой политики определяются исходя из основных положений Конституции Российской Федерации, Федерального закона «Об основах государственной службы Российской Федерации», из совокупности целей и задач по обеспечению эффективного функционирования государственной службы и входящих в нее органов государственного управления.


Первый этап
Второй этап
Третий этап
Четвертый этап
Конституция Российской Федерации. Основы законодательства о государственной службе, законодательные акты Российской Федерации по труду
Цели и задачи кадровой политики
Качественные требования к гос. служащим
Количественные требования к гос. служащим
Разработка основных принципов кадровой политики
По подбору и расстановке служащих на административные гос. должности
По формированию и подготовке резерва служащих на административные гос. должности
По оценке и аттестации гос. служащих
По обучению гос. служащих
По оплате и стимулированию гос. служащих
По использованию кадров гос. службы
По социальному обеспечению гос. служащих
По служебно-профессиональному продвижению гос. служащих
Определение основных форм и методов управления персоналом
Выбор научно-методического инструментария для разработки и внедрения кадровых мероприятий
Структура плана кадровых мероприятий
разработка концепции кадровой политики
определение основных задач и требования кадровой стратегии
подбор и комплектование служащих на гос. должности
формирование и подготовка резерва на административные гос. должности
развитие гос. служащих (подготовка, переподготовка, повышение квалификации)
оценка и аттестация гос. служащих
развитие мотивации гос. служащих
социальное обеспечение гос. служащих
исследовательско-аналитическая работа
совершенствование работы службы управления персоналом
и другие мероприятия

Основной целью кадровой политики является полное использование квалификационного потенциала управленческого персонала. Эта цель достижима посредством предоставления каждому государственному служащему работы в соответствии с его способностями и квалификацией.

Второй этап состоит из трех блоков:

- качественные требования к государственным служащим, которые определяются исходя из описания рабочего места служащего и требований к претенденту на должность;
- количественные требования, которые связаны с определением потребности в персонале государственных служащих по должностям, квалификационным характеристикам и т.п.;
- основные принципы кадровой политики по наиболее важным направлениям: подбору и расстановке государственных служащих, формированию и подготовке резерва на административные государственные должности, оценке степени их развития, оплате труда, использованию кадрового потенциала и т.п.

На **третьем этапе** определяется выбор основных форм и методов управления персоналом, разрабатывается научно-методический инструментарий кадрового планирования.

На **четвертом этапе** разрабатывается план кадровых мероприятий, определяются сроки и ответственные исполнители этих мероприятий.

Кадровая политика организации — генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации. С одной стороны, принятие решений в области кадровой политики происходит во всех комплексных функциональных подсистемах: управления научно-технической деятельностью, управления производством, управления экономической деятельностью, управления внешнехозяйственной деятельностью, управления персоналом организации. С другой стороны, решения в области кадровой политики влияют на решения в этих комплексных функциональных подсистемах. Поскольку

главной целью кадровой политики является обеспечение этих функциональных подсистем системы управления и производственной системы организации необходимыми работниками, очевидно, что решения по вопросам найма, оценки, трудовой адаптации, стимулирования и мотивации, обучения, аттестации, организации труда и рабочего места, использования персонала, планирования продвижения по службе, управления кадровым резервом, управления нововведениями в кадровой работе, безопасности и здоровья, высвобождения персонала, определения стиля руководства сильно влияют на принятие решений в области хозяйственной политики организации, например в области научно-технической, производственной, экономической, внешнехозяйственной деятельности и т.п.

Все виды деятельности организации должны способствовать достижению этой цели. Одним из видов деятельности организации является управление персоналом. Из главной цели кадровой политики можно вывести подцели для управления персоналом, например предоставить трудовые ресурсы определенного качества и количества к конкретному сроку, на установленный период, на определенные рабочие места. На основе таких целевых установок можно определить содержание кадровой политики в организации.

Следует учитывать, что не только организация имеет цели. Свои собственные, индивидуальные цели имеет и каждый работник организации. Если исходить из необходимости соответствия индивидуальных и организационных целей, то можно сформулировать основной принцип кадровой политики. Он заключается в том, что одинаково необходимо достижение индивидуальных и организационных целей. Это означает, что при возникновении конфликтов нужно искать честные компромиссы, а не отдавать предпочтение целям организации. Правильное понимание сущности кадровой политики возможно лишь в том случае, если в полной мере учитывается это обстоятельство. Практика последних лет показывает, что этот принцип соблюдается в организациях все в большей степени.

Важнейшие принципы отдельных направлений кадровой политики организации и их характеристика приведены в табл. 4.1.

Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию деятельности организации. Стратегия управления персоналом предполагает:

Таблица 4.1

Характеристика важнейших принципов отдельных направлений кадровой политики организации

Направления	*Принципы*	*Характеристика*
1. Управление персоналом организации	Принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной)	Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации
2. Подбор и расстановка персонала	Принцип соответствия	Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека
	Принцип профессиональной компетенции	Уровень знаний, соответствующий требованиям должности
	Принцип практических достижений	Требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных)
	Принцип индивидуальности	Облик, уровень развития интеллекта, характер, намерения, стиль руководства
3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Принцип конкурсности	Отбор кандидатов на конкурсной основе
	Принцип ротации	Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали
	Принцип индивидуальной подготовки	Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе
	Принцип проверки делом	Эффективная стажировка на руководящих должностях
	Принцип соответствия должности	Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент
	Принцип регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т.п.
4. Оценка и аттестация персонала	Принцип отбора показателей оценки	Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок
	Принцип оценки квалификации	Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности
	Принцип оценки осуществления заданий	Оценка результатов деятельности
5. Развитие персонала	Принцип повышения квалификации	Необходимость периодичного пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала
	Принцип самовыражения	Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения

Окончание табл. 4.1

Направления	*Принципы*	*Характеристика*
	Принцип саморазвития	Способность и возможность саморазвития
6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда	Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы	Эффективная система оплаты труда
	Принцип равномерного сочетания стимулов и санкций	Конкретность описания задач, обязанностей и показателей
	Принцип мотивации	Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда

- определение целей управления персоналом, т.е. при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты (принятая стратегия управления персоналом), так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и т.п.);
- формирование идеологии и принципов кадровой работы, т.е. идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализовываться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации, начиная с руководителя организации. Этот документ должен представлять собой набор этических норм, не подлежащих нарушению в работе с кадрами организации. По мере развития организации и изменения внешних условий кадровой работы организации он может уточняться;
- определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности организации (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих организации трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реализацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников организации.

Стратегия управления персоналом находится в зависимости от стратегии кадровой политики.

В настоящее время выделяют три концепции стратегии кадровой политики.

1. Стратегия управления персоналом определяется стратегией организации. Управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала.

2. Стратегия управления персоналом является центральной самостоятельной функцией. Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их качества и способностей, можно решать различные задачи, возникающие в условиях рыночной экономики. В данном случае стратегия кадровой политики зависит от имеющихся или потенциальных кадровых ресурсов.

3. Третья концепция является синтезом двух предыдущих. Стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется соответствие направлениям стратегии кадровой политики. В результате такого сопоставления может быть изменена стратегия всей организации либо — кадровая политика.

Основными направлениями кадровой политики организации являются: проведение маркетинговой деятельности в области персонала; планирование потребности организации в персонале; прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий; организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация и трудовая адаптация персонала; подбор и расстановка персонала; разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда; рационализация затрат на персонал организации; разработка программ развития персонала с целью решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения, служебного продвижения работников и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности; организация труда и рабочего места; разработка программ занятости и социальных программ; эффективное распределение и использование занятых в организации работников, рационализация их численности; управление нововведениями в кадровой работе; обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала; анализ причин высвобождения персонала и выбор наиболее рациональных его вариан-

тов; обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда; разработка проектов совершенствования управления персоналом организации и оценка социальной и экономической эффективности.

Главной целью службы управления персоналом является обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие, причем кадрами, способными эффективно решать задачи организации в рыночных условиях. Новая кадровая политика предполагает перестройку работы службы управления персоналом организации.

Служба управления персоналом организации должна разработать и реализовать следующие мероприятия:

- разработать кадровую политику, концепцию управления персоналом и план реформирования кадровой службы;
- обновить положения о подразделениях кадровой службы;
- провести необходимые перестановки в руководящем составе организации, опираясь на данные внеочередной аттестации (это должно коснуться главных специалистов, руководителей функциональных и производственных подразделений, бригадиров);
- перейти на контрактную систему найма;
- ввести новые методы подбора, отбора и оценки персонала;
- внедрить систему планирования деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения персонала, ротацию кадров;
- разработать программы профориентации и адаптации персонала;
- разработать новую систему стимулирования и трудовой мотивации;
- разработать меры по управлению трудовой дисциплиной;
- создать информационную систему по законодательству;
- компьютеризировать работу службы управления персоналом;
- создать службу безопасности организации, если ее нет;
- разработать систему разрешения конфликтов в коллективе и др.

Для реализации этих мероприятий и поддержания эффективной работы в дальнейшем необходимо усовершенствовать организационную структуру самой службы управления персоналом организации. Она должна иметь в своем составе подразделения, имеющие целью осуществление всех возложенных на нее функций.

4.2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ КАК ИСХОДНАЯ ПРЕДПОСЫЛКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЕЕ ПЕРСОНАЛОМ

Термин «стратегическое управление» был введен в 60—70-х гг. XX в., чтобы отличить текущее управление, осуществляемое на уровне хозяйственных подразделений, от управления на высшем уровне руководства. В процессе своего развития управление как практическая деятельность в 1980-х гг. перешло на новый этап, отличительной особенностью которого является смещение внимания высшего руководства в сторону внешнего окружения, что позволяет своевременно и адекватно реагировать на происходящие в нем изменения и обеспечивать организации преимущества перед конкурентами.

Необходимость стратегического управления в российских условиях объясняется следующими причинами. Во-первых, за последние годы радикально изменилась среда, в которой действуют отечественные организации. Неустойчивое экономическое положение многих организаций связано с отсутствием у большинства руководителей глубоких экономических знаний, управленческих навыков и опыта работы в условиях конкуренции, необходимостью приспособления организаций к постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

Во-вторых, уход от централизованного планирования, приватизация и весь ход экономических преобразований в России требуют от руководителей умения предвидения, формулирования стратегии, определения достоинств и конкурентных преимуществ, ликвидации стратегических угроз и опасностей, т.е. использования всех инструментов стратегического управления.

В-третьих, применение идей и принципов стратегического управления, необходимость изменений в системе управления актуальны не только для крупных компаний, с которыми было связано появление стратегического управления, но и для средних и даже малых по размеру предприятий.

Из множества определений стратегического управления остановимся на определении, данном О. Виханским. **Стратегическое управление — это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, гибко реагирует на вызов со стороны внешнего окружения, проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, ориентируясь в своей деятельности на потребности по-**

купателей, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Говоря иначе, стратегическое управление — это процесс, охватывающий действия руководителей организации по разработке, реализации и корректировке стратегии.

Основными *принципами стратегического управления* как вида управленческой деятельности являются: долгосрочность оцениваемых перспектив и принимаемых решений; направленность управленческих воздействий на изменение потенциала объекта управления (производства продукции, услуг, технологии, персонала и др.) и создание возможностей более эффективной реализации данного потенциала; первоочередной учет при разработке и принятии управленческих решений состояния и возможных изменений внешней для организации среды; альтернативность выбора управленческих решений в зависимости от состояния внутренней и внешней среды организации; осуществление постоянного контроля за состоянием и динамикой внешней среды и своевременного внесения изменений в управленческие решения.

Процесс стратегического управления включает пять взаимосвязанных этапов. Они логически вытекают (или следуют) один из другого. При этом существует устойчивая обратная связь и обратное влияние каждого этапа на все остальные. Этапы процесса стратегического управления представлены на рис. 4.4.

Анализ внешней и внутренней среды считают обычно исходным этапом стратегического управления, так как он служит базой как для определения миссии и целей организации, так и для выработки стратегии поведения в окружающей конкурентной среде, позволяющей осуществить миссию и достичь целей. Задача анализа среды любой организации состоит в том, чтобы дать ее руководству полное представление о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития и о внешней среде, направлениях ее развития и о месте, занимаемом в ней данной организацией. При этом и внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются в процессе стратегического управления в первую очередь для того, чтобы вскрыть те возможности и угрозы, которые организация должна учитывать при определении своих целей и способов их достижения.

Внешняя среда организации включает макроокружение и непосредственное окружение. *Анализ макроокружения* проводится на основе изучения влияния на организацию таких факторов, как состояние экономики, правовое регулирование и управление, поли-



Рис. 4.4. Этапы процесса стратегического управления организацией

тические процессы, природная среда и ресурсы, социальная и культурная составляющие общества, научно-технический и технологический уровень развития общества и т.п.

Анализ непосредственного окружения связан с изучением тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. Это поставщики, покупатели, конкуренты, рынок рабочей силы. Организация может существенно влиять на характер и содержание взаимодействия с непосредственным окружением, активно формировать дополнительные возможности и предотвращать появление угроз ее дальнейшему существованию.

Анализ **внутренней среды** показывает тот потенциал и те внутренние возможности, на которые может рассчитывать организация для проведения успешной конкурентной борьбы, для достижения поставленных целей и реализации своей миссии, а также в случае необходимости их корректировки. Кроме того, внутренняя среда обеспечивает возможность нормального существования персоналу организации, предоставляя ему работу, участие в управлении, в прибылях и капитале, разрабатывая меры социальной защиты и т.п.

Анализ внутренней среды проводится по следующим направлениям: персонал организации, его потенциал, квалификация, интересы и др.; организация управления; производство, включая все этапы его общего цикла — от исследований и разработок до оперативного планирования; либо другая основная деятельность организации; финансы организации; маркетинг; организационная культура и др.

Изучение среды организации, проводимое в условиях стратегического управления, позволяет:

- при анализе *внешней среды* — выявить *возможности*, которые открываются перед организацией и которые она должна использовать для укрепления своих позиций на рынке, или *угрозы* для ее деятельности, т.е. вскрыть нежелательные обстоятельства, которые могут ухудшить рыночную ситуацию;
- при анализе *внутренней среды* — определить *сильные стороны* организации, ее преимущества, которые необходимо использовать для реализации возможностей (т.е. это та база, на которую опирается организация в конкурентной борьбе и которую необходимо укреплять), и *слабые стороны*, ухудшающие состояние организации, которые необходимо нейтрализовать, исправить, избавиться от них.

Для анализа среды в стратегическом управлении используются различные методы: *SWOT* (СВОТ)-анализ, матрица возможностей, матрица угроз, анализ цепочки ценностей, анализ издержек, составление профиля среды и др.

Наиболее распространенным является *SWOT*-анализ (от англ. *SWOT* — «сила» (*strength*), «слабость» (*weakness*), «возможности» (*opportunities*), «угрозы» (*threats*)).

Определение **миссии организации и стратегических целей** для ее выполнения является вторым этапом процесса стратегического управления. **Миссия — это четкая формулировка предназначения организации, утверждение того, для чего и по какой причине она существует**.

В миссии должны быть отражены следующие аспекты: сфера деятельности организации, т.е. какой продукт предлагается покупателям или клиентам, на каком рынке она работает и реализует свой продукт; целевые ориентиры организации, отражающие, к чему она стремится, решение каких задач является определяющим в ее деятельности в перспективе; ценности или принципы, которые являются основополагающими в деятельности организации; какие

технологии в области производства и управления использует организация, в чем ее сила и возможности успешного осуществления деятельности в долгосрочной перспективе; имидж, которым обладает организация.

Стратегические цели конкретизируют миссию организации, представляя ее в форме, доступной для управления процессом их реализации. Цель — это желательное конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность. Установление целей — это руководство к действию: каких результатов и когда необходимо достичь и кто за это отвечает.

Важность установления целей организации состоит в том, что цели являются исходной точкой для разработки планов деятельности, системы стимулирования персонала, оценки результатов их труда, контроля и оценки деятельности подразделений и организации в целом.

Формулирование и выбор стратегии — следующий этап процесса стратегического управления. Он представляет собой определение основного направления, характера движения, путь, следуя которым организация сможет достичь поставленных целей.

На определение стратегии организации оказывают влияние разнообразные факторы, состав, содержание и значимость которых изменяется во времени. В связи с этим руководителю при определении и выборе стратегии необходимо оценивать всю совокупность внешних и внутренних факторов, основной перечень которых представлен на рис. 4.5.

Выбор стратегии из нескольких стратегических альтернатив означает ориентацию на такую стратегию, которая обладает преимуществами перед другими, является наиболее пригодной для достижения целей организации. В качестве критериев при оценке достоинств одной стратегии по сравнению с другой могут выступать:

- *критерий степени соответствия* ситуации в организации с точки зрения внешних и внутренних факторов и ее собственных возможностей и устремлений. В противном случае стратегия будет сомнительной и малоуспешной;
- *критерий преимущества в конкурентной борьбе*, о чем может свидетельствовать наращивание, улучшение конкурентных преимуществ организации за счет мощной и эффективной стратегии. Конкурентные преимущества — это те конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каж-



Рис. 4.5. Факторы, влияющие на определение и выбор стратегии организации

дая организация должна обеспечивать или стремиться к этому, чтобы быть конкурентоспособной и добиться успеха. Как правило, каждая организация может иметь несколько (не более трех-четырех) конкурентных преимуществ, относящихся к разным элементам или сферам ее внутренней среды: технологии, маркетингу, реализации продукции и т.д. Например, конкурентные преимущества, относящиеся к профессиональным навыкам персонала, таковы: степень овладения (знание) определенной технологией; компетентность в области дизайна; способность (умение) создавать эффективную рекламу; ноу-хау в области контроля качества; способность быстро переводить новые товары из стадии разработки в промышленное производство и др.;

- *критерий интенсивности работы*, свидетельствующий о том, что стратегия, повышая интенсивность работы организации, способствует достижению наиболее значимых параметров — росту прибыльности, росту долгосрочной деловой активности и росту конкурентоспособности организации.

Определение миссии, установление целей и выбор стратегии представляют собой управленческие решения, принимаемые высшим руководством организации для выбора основных направлений ее развития. Как любое управленческое решение, они содержат не только указания, в каком направлении должна двигаться организация, но и конкретные задания с указанием долго- и краткосрочных целей, затрат и результатов, необходимых ресурсов, что находит свое отражение в стратегическом плане. **Стратегический план** — это документ, содержащий цель организации, направления ее развития, долгосрочные и краткосрочные задачи. По мере движения от миссии к плану растет конкретность, детальность, количественная определенность и скорость изменения (пересмотра) целевых решений.

На следующем этапе процесса стратегического управления — **реализации стратегии** — осуществляется комплекс действий, направленных на повышение деловой активности в финансовой, организационной и других сферах, на усиление мотивации персонала, развитие корпоративной культуры и внутренней структуры организации в целях достижения намеченных результатов. Более подробно содержание этого этапа будет рассмотрено в параграфе 4.5 настоящего учебника.

Этап **оценки и контроля реализуемой стратегии** связан с постоянным появлением новых обстоятельств, изменением факторов внешней и внутренней среды, воздействующих на организацию, что приводит к необходимости корректировки выбранной стратегии. При этом могут быть уточнены цели, переориентирована деятельность организации, изменены ее политика, бюджет, структура, технология производства и управления, направления работы с персоналом, пересмотрены системы оплаты труда и т.п. Управленческие решения, принятые по этим и другим вопросам, должны улучшить стратегию организации, обеспечить ее конкурентоспособность.

4.3. СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Стратегическое управление персоналом — это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Цель стратегического управления персоналом — обеспечить скоординированное и адекватное состоянию внешней и внутренней среды формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации в расчете на предстоящий длительный период.

Под **конкурентоспособным трудовым потенциалом** организации следует понимать способность ее работников выдерживать конкуренцию по сравнению с работниками (и их трудовым потенциалом) аналогичных организаций. Конкурентоспособность обеспечивается за счет высокого уровня профессионализма и компетентности, личностных качеств, инновационного и мотивационного потенциала работников.

Стратегическое управление персоналом позволяет решать следующие задачи:

1. Обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией.

2. Формирование такой внутренней среды организации, в которой внутриорганизационная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях стимулируют воспроизводство и реализацию трудового потенциала.

3. Исходя из целей стратегического управления и формируемых им конечных результатов деятельности можно решать проблемы, связанные с функциональными организационными структурами управления, в том числе управления персоналом. Методы стратегического управления позволяют развивать и поддерживать гибкость оргструктур.

4. Возможность разрешения противоречий в вопросах централизации-децентрализации управления персоналом. Одна из основ стратегического управления — разграничение полномочий и задач как с точки зрения их соответствия стратегии, так и иерархического уровня их исполнения. Применение принципов стратегического управления в управлении персоналом означает концентрацию вопросов стратегического характера в службах управления персоналом и делегирование части оперативно-тактических полномочий в ведение функциональных и производственных подразделений организации.

Субъектом стратегического управления персоналом выступает служба управления персоналом организации и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители.

Объектом стратегического управления персоналом является совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития,

структуры и целевые взаимосвязи, политика в отношении персонала, а также технологии и методы управления, основанные на принципах стратегического управления, управления персоналом и стратегического управления персоналом.

Чем же обусловлена необходимость применения принципов стратегического управления в управлении персоналом?

Поскольку конечным результатом стратегического управления в целом является усиление потенциала (который включает производственную, инновационную, ресурсную, человеческую составляющие) для достижения целей организации в будущем, важное место в процессе стратегического управления отводится персоналу и, в частности, формированию необходимого набора его компетенций и их использованию.

Компетенции представляют собой совокупность знаний, навыков, опыта, способов выполнения должностных обязанностей, а также личностных качеств и способов общения, которые обеспечивают формирование ценностей у работников и являются оригинальными по отношению к конкурентам.

Компетенции следует отличать от компетентности, являющейся уровнем, степенью овладения знаниями, умениями, навыками, достаточными для эффективного выполнения должностных обязанностей.

В условиях стратегического управления существенно возрастает роль службы управления персоналом в постоянном наращивании компетентности сотрудников.

Однако технологии стратегического управления персоналом пока еще недостаточно разработаны, что является одной из причин возникновения проблем в системе управления персоналом.

К таким проблемам относятся:

- появление дефицитных видов профессий и сложности с наймом необходимых работников;
- рост цен на услуги образовательных и консультационных учреждений;
- переход на новые виды деятельности, достаточно быстрая смена технологий производства и услуг, необходимость увольнения по этим причинам части персонала;
- отсутствие финансовых ресурсов и резкое сокращение численности персонала в кризисных условиях;
- проблемы долгосрочного планирования численности и структуры работников в связи с неопределенностью при формировании «портфеля» заказов.

Наиболее важные с точки зрения стратегического управления причины возникновения этих проблем:

- содержание деятельности некоторых подсистем системы управления персоналом не соответствует требованиям внешней среды (например, подсистем планирования и маркетинга персонала, мотивации поведения персонала, развития персонала). Концентрация функций стратегического характера в ведении служб по управлению персоналом сопровождается слабым развитием стратегических аспектов в управлении;
- существующее понимание роли и процессов воспроизводства персонала не учитывает «инвестиционного» характера вложений в персонал;
- отсутствуют разработки по применению технологий стратегического управления в сфере управления персоналом. Ситуация, сложившаяся в данной сфере управленческой деятельности, может быть охарактеризована как интуитивный поиск удачных решений по устранению проблем.

Анализ ряда крупных отечественных предприятий позволил сформулировать их проблемы в области управления персоналом на этапе рыночных реформ и возможности их разрешения при формировании систем стратегического управления персоналом (табл. 4.2).

Человеческим ресурсам организаций, в отличие от других видов ресурсов (материальных, финансовых, информационных), присущ долгосрочный характер использования и возможность трансформаций в процессе управления ими. Они подвержены некоторым видам износа, поэтому их необходимо восстанавливать и воспроизводить.

Неэффективность применения в управлении персоналом принципов оперативно-тактического управления в рамках стратегического управления организацией как раз и обусловлена тем, что оно не учитывает указанные выше особенности и характеристики персонала как объекта стратегического управления.

Использование персонала как ресурса характеризуется тем, что его воспроизводство осуществляется после определенного срока его деятельности, определяемого «износом»; его приобретение и поддержание в работоспособном состоянии требуют больших капитальных вложений. Из этого следует, что использование и воспроизводство персонала носит *инвестиционный характер*, так как персонал является объектом капитальных вложений. Но инвести-

Таблица 4.2

Проблемы в деятельности системы управления персоналом (СУП) на этапе рыночных преобразований

Проблемы и место их возникновения	*Причины проблем*	*Способ устранения в рамках предприятия*
1. **В субъекте управления персоналом** Понимание роли и места СУП в системе хозяйствования не соответствует и стратегическому действительному объему характеру задач, требующих решения	Устаревание знаний персонала аппарата управления предприятия Недостаточный уровень профессионально-квалификационной подготовки административно-управленческого персонала (АУП)	Переподготовка в вузах и школах менеджмента, других специализированных учебных заведениях. Обучение персонала
	Применение затратных («персонал — затраты») подходов к персоналу, несоответствующих современным технологиям управления (стратегическое управление, менеджмент знаний)	Изучение и применение подходов к персоналу, учитывающих долгосрочный характер его использования и воспроизводства
2. **В объекте управления персоналом** Проблемы социальной среды	Отсутствие анализа и учета изменений в социальной среде и их воздействий на решения в сфере управления персоналом. Механистический подход к управлению персоналом	Использование практики консультаций профессиональных социологов и психологов Применение систем управления персоналом, учитывающих многофакторные зависимости и ориентирование на стратегическое управление
Устаревание знаний специалистов высокой квалификации	Длительное отсутствие работы по специальности. Изменение технологий производства и управления	Переподготовка, ротация, наем и обучение персонала Сокращение численности персонала и подготовка внутреннего рынка рабочей силы
3. **В структуре рынка рабочей силы (РРС)** Отсутствие методической базы по формированию внутреннего РРС	Не поставлены задачи по разработке и формированию внутреннего РРС	Формирование внутреннего РРС; внедрение функции маркетинга персонала
Недостаток информации о состоянии внешнего РРС	Отсутствие опыта масштабного поиска и вербовки персонала; несовершенство применяемых методов маркетинга персонала	
Появление дефицитных категорий персонала	Непристижность и отсутствие отдельных видов работ в предшествующие 5–8 лет	Создание финансового резерва для экстренного приобретения, обучения или подготовки необходимого персонала

Окончание табл. 4.2

Проблемы и место их возникновения	*Причины проблем*	*Способ устранения в рамках предприятия*
Возрастные «провалы» в структурах РРС по отдельным категориям работников Профессиональная узкопрофильность молодежи	Недостатки системы профессионального образования	Совершенствование связей со школой, училищами, вузами в долгосрочном аспекте Переподготовка имеющегося персонала (внутренний РРС) в соответствии с потребностями; создание собственной образовательной базы
Отсутствие специалистов в области стратегического управления	Новизна направления Отсутствие методической базы	Разработка либо приобретение пакета документации по формированию системы стратегического управления предприятием
4. **На предприятии в целом** Отсутствие системы стратегического управления предприятием	Недооценка возможностей стратегического управления	Подготовка, переподготовка, обучение АУП предприятия; формирование «стратегического образа мыслей»; формирование соответствующей корпоративной культуры

рование денежных средств может производиться только с позиций стратегической целесообразности.

В стратегическом управлении персоналом в качестве объекта управления рассматриваются «содержательные» характеристики персонала (знания, навыки, способности, социальный статус, нормы поведения и ценности, профессионально-квалификационные, иерархические и демографические структуры). Эти характеристики, носителем которых он является, выражают с точки зрения долгосрочной перспективы *потенциал персонала* организации. Кроме того, объектом стратегического управления являются и технологии управления персоналом (технологии реализации трудового потенциала, воспроизводства и развития персонала). В совокупности они образуют трудовой потенциал организации.

Применение методов стратегического управления становится реальной практикой в управлении трудовым потенциалом предприятий. Примерами являются такие компании, как *IBM*, *Omron*, *Toyota*, *Carco*, использующие методы стратегического планирования кадров, основу которых составляет продуманная, основанная на рыночных принципах стратегия. Руководство кадровых служб становится пол-

ноправным членом общего руководства предприятий и участвует в выработке стратегий корпораций. Особое место отводится оценке и формированию кадрового потенциала, его профессиональному росту и развитию, повышению творческой и организационной активности.

В России изменения, связанные с проведением рыночных реформ, послужили катализатором создания условий для формирования управленческих систем с применением элементов стратегического управления, наметили точку отсчета качественно нового этапа его развития.

Можно отметить, что **стратегическое управление трудовым потенциалом** организаций формировалось последовательно.

На первом этапе создавались предпосылки и оценивались перспективы развития. Наряду с этим характерным признаком этапа явилось отсутствие практического интереса к стратегическим методам управления персоналом организаций.

Это объясняется следующими причинами: инерцией старых методов работы; отсутствием альтернативных технологий управления, «информационными дырами»; дискретным характером происходящих изменений и временным «положительным» эффектом. Остановка деятельности многих организаций, вынужденное сокращение численности персонала незамедлительно сказались на насыщении рынка труда. Предложение превысило спрос. Запросы организаций, основанные на требованиях новых технологий, понимании тенденций развития рынка и более высокого уровня возникающих задач, удовлетворялись армией высококвалифицированных специалистов научно-технического комплекса.

Второй этап в развитии практического стратегического управления персоналом, который также нельзя назвать успешным, связан с пониманием такой необходимости и стремлением вносить изменения в свою деятельность. Ему свойственны понимание и признание роли функционального направления «управление персоналом»; опережение спроса на рынке труда по некоторым специальностям, появление дефицитных профессий; ужесточение конкуренции, повышение уровня технологий; разработка новых нетрадиционных видов деятельности; усложнение криминальной ситуации.

Организации выявили для себя ряд новых проблем: отсутствие специалистов нужного профиля и квалификации; появление необходимости решения вопросов, связанных с надежностью персо-

нала; вопросы закрепленности (текучести) работников, обладающих специфическими, в том числе конфиденциальными, знаниями.

Оценивая деятельность организаций, имеющих возможность использовать передовые методы управления персоналом, можно выделить *три сложившихся типа организаций*.

1-й тип. Комплексно занимаются вопросами стратегического планирования и применяют элементы стратегического управления персоналом. Это небольшая часть широко диверсифицированных финансово-промышленных объединений и предприятий с большими финансовыми и организационными возможностями, развитой региональной сетью.

2-й тип. Используют методы стратегического планирования персонала. Это организации с устойчивым финансовым положением, стабильными технологиями и диверсифицированным продуктом. Могут быть достаточно компактными по размерам и иметь среднюю численность персонала.

3-й тип. Делегируют функциональные задачи стратегического характера службе управления персоналом. Вырабатывают стратегии развития персонала и ориентируются на них в своей деятельности. К ним относятся средние и крупные предприятия различных организационных форм, региональной разветвленности, диверсифицированности технологий и продуктов.

Стратегическое управление персоналом может протекать эффективно только в рамках *системы стратегического управления персоналом*. Под ней подразумевается упорядоченная и целенаправленная совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых субъектов, объектов и средств стратегического управления персоналом, взаимодействующих в процессе реализации функции «стратегическое управление персоналом». Основным рабочим инструментом такой системы является стратегия управления персоналом.

Таким образом, система стратегического управления персоналом обеспечивает создание структур, информационных каналов, а главное — формирование стратегии управления персоналом, ее реализацию и контроль за этим процессом.

Из определения стратегического управления персоналом следует, что оно направлено на формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации с целью реализации стратегии управления персоналом. Исходя из этого, все функции системы управления персоналом можно сгруппировать по следующим трем

направлениям: обеспечение организации трудовым потенциалом; развитие трудового потенциала; реализация трудового потенциала.

В табл. 4.3 представлен один из возможных вариантов состава функций по этим трем направлениям деятельности системы управления персоналом и их содержание.

Стратегическое управление персоналом носит двойственный характер. С одной стороны, оно является одним из функциональных направлений в рамках стратегического управления организации (наряду с маркетингом, инвестициями и др.), с другой — оно реализуется посредством конкретных функций управления персоналом, направленных на выполнение стратегии управления персоналом, и с этой точки зрения является функциональной подсистемой системы управления персоналом. Подтверждением этому является содержание табл. 4.3, где представлен состав конкретных функций управления персоналом, имеющих стратегическую направленность для реализации выработанной стратегии управления персоналом.

Организационно **система стратегического управления персоналом строится на базе существующей оргструктуры системы управления персоналом**. При этом выделяется *три основных варианта организационного оформления системы.*

1. Полное обособление этой системы в самостоятельную структуру в виде департамента или отдела стратегического управления персоналом (но при этом существует опасность отрыва от оперативной практики реализации стратегий).

2. Выделение органа (звена) стратегического управления персоналом в подразделении системы управления персоналом (без

Таблица 4.3

Состав функций по направлениям деятельности системы управления персоналом

Обеспечение трудовым потенциалом	*Развитие трудового потенциала*	*Реализация трудового потенциала*
Анализ трудового потенциала Планирование персонала Наем Отбор (маркетинг) персонала Прием Адаптация Высвобождение	Обучение Планирование служебной карьеры Обеспечение социальной стабильности Социальное развитие Формирование корпоративной культуры Формирование имиджа организации	Организация труда Координация трудовой деятельности Мотивация Контроль Компенсации Администрирование Оценка результатов труда

обособления в структурную единицу) в виде рабочей группы (например, группа стратегического планирования персонала в отделе планирования и маркетинга персонала).

3. Формирование системы стратегического управления персоналом без обособления в структурные единицы путем распределения функций по стратегическому управлению персоналом в существующих звеньях системы управления персоналом: в отделе найма, мотивации и оплаты труда, обучения и др. (но при этом вопросам стратегического управления отводится второстепенная роль).

Наиболее эффективен вариант создания «штабного» стратегического отдела в рамках системы управления персоналом и координация деятельности других отделов по вопросам стратегического планирования, когда на часть персонала уже существующих подразделений этой системы возлагаются обязанности по функции «стратегическое управление персоналом». На рис. 4.6 показан возможный вариант построения организационной структуры системы стратегического управления персоналом на базе существующей службы управления персоналом организации. Такой вариант построения структуры основан на значительно больших по сравнению с другими возможностях по разработке, контролю реализации и координации стратегических планов подразделений системы управления персоналом.

4.4. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Стратегия управления персоналом — это приоритетное направление формирования конкурентоспособного высокопрофессионального, ответственного и сплоченного трудового коллектива, способствующего достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии организации. Это средство, путь достижения целей организации и системы управления персоналом за счет формирования и развития конкурентных преимуществ в области персонала.

Стратегия позволяет увязать многочисленные аспекты управления персоналом с целью оптимизации их влияния на сотрудников, в первую очередь на их трудовую мотивацию и квалификацию.

Основными чертами стратегии управления персоналом являются:

- ее долгосрочный характер, что объясняется нацеленностью на разработку и изменение психологических установок, мотивации, структуры персонала, всей системы управле-



Рис. 4.6. Схема организационной структуры системы стратегического управления персоналом на базе службы управления персоналом организации

ния персоналом или ее отдельных элементов, причем такие изменения, как правило, требуют длительного времени;

- связь со стратегией организации в целом, учет многочисленных факторов внешней и внутренней среды, поскольку их изменение влечет за собой смену или корректировку стратегии организации и требует своевременных изменений структуры и численности персонала, его навыков и квалификации, стиля и методов управления.

Большинство ведущих руководителей утверждает, что стратегия управления персоналом является составной частью общей стратегии организации. Однако на практике встречаются разные варианты их взаимодействия.

1. Наиболее распространенным является представление о стратегии управления персоналом как зависимой производной от стратегии организации в целом. В такой ситуации работники службы управления персоналом должны приспосабливаться к действиям руководителей организации, подчиняясь интересам общей стратегии.

2. Общая стратегия организации и стратегия управления персоналом разрабатываются и развиваются как единое целое, что означает вовлечение специалистов службы управления персоналом в решение стратегических задач на корпоративном уровне. Этому способствует наличие у них высокой компетентности, а следовательно, возможности самостоятельно решать задачи, касающиеся персонала, с точки зрения перспективы развития всей организации.

Взаимосвязь стратегии организации и выбора стратегии управления персоналом можно показать на следующем примере.

Стратегия организации, производящей продукцию на определенном рынке товаров и стремящейся увеличить свою долю на этом рынке, состоит в сокращении затрат на производство, а следовательно, в уменьшении цены на продукцию. При этом в области управления персоналом имеется несколько вариантов достижения возможной экономии. Один из них — проведение тщательного анализа потенциальных направлений экономии и выбор, например: рационализация трудового процесса, выявление и сокращение излишних, ненужных, повторяющихся трудовых операций. Это и будет стратегией в сфере персонала. Причем реализация этой стратегии может быть осуществлена также по нескольким вариантам. С одной стороны, проведение анализа и выявление излишних операций может проводиться специалистами в области организации и экономики труда, работающими на предприятии или привлеченными со стороны, а с другой, что является сегодня предпочтительней, — такой анализ могут провести сами заинтересованные работники, объединен-

ные в проектные группы или кружки качества и являющиеся, по существу, экспертами по проблемам, имеющимся на их собственных рабочих местах. Решение подобных конкретных стратегических задач должно найти отражение в стратегическом плане.

Стратегия управления персоналом как функциональная стратегия может разрабатываться на двух уровнях:

- для организации в целом в соответствии с ее общей стратегией — как функциональная стратегия на корпоративном, общеорганизационном уровне;
- для отдельных сфер деятельности (бизнеса) многопрофильной, диверсифицированной компании — как функциональная стратегия каждой сферы бизнеса, соответствующая целям этой сферы (например, если крупная электротехническая компания занимается производством авиадвигателей, военной электроники, электрооборудования, пластиков, осветительных приборов, то стратегия управления персоналом разрабатывается для каждой сферы производства, так как они имеют различия в структуре персонала, требованиях к квалификации и профессиональной подготовке, методах обучения и по другим вопросам).

В условиях стратегического управления происходят качественные изменения в области работы с персоналом. Они заключаются в том, что в рамках традиционных направлений кадровой работы все большее значение приобретают стратегические аспекты. Объединяясь со стратегическими технологиями, такие конкретные направления работы с персоналом, как планирование потребности в персонале, отбор, деловая оценка, обучение и другие, выступают в качестве составляющих стратегии управления персоналом, приобретают новое качество и единую целевую направленность, созвучие с целями и стратегическими задачами организации.

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;
- формы и методы регулирования трудовых отношений;
- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
- установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;
- политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;

- профориентация и адаптация персонала;
- меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;
- совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;
- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;
- новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
- разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;
- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;
- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;
- меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности;
- разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;
- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;
- мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов (оргструктуры, функций, процесса управления и т.д.) и др.

В каждом конкретном случае стратегия управления персоналом может охватывать не все, а только отдельные ее составляющие, причем набор этих составляющих будет различным в зависимости от целей и стратегии организации, целей и стратегии управления персоналом.

Например, промышленное предприятие разработало следующую стратегию в области персонала: нанять квалифицированных инженеров на длительный срок и поручить им заниматься НИОКР. Для этого недостаточно принять соответствующие меры только по привлечению персонала и поиску нужных специалистов данной профес-

сионально-квалификационной группы на внешнем рынке труда. Важно поставить перед этими специалистами комплекс задач, соответствующий их потенциальному уровню и требующий самостоятельного подхода к их решению; предоставить возможность инженерам поддерживать и повышать свой уровень квалификации: посещать семинары, заседания, иметь в своем распоряжении профессиональную литературу, получать дополнительный опыт благодаря ротации внутри предприятия. Не менее важна и система поощрений, которая должна быть настолько привлекательной, чтобы специалисты не ушли при первой возможности на другое предприятие.

Из этого примера видно, что необходимо сочетать различные составляющие для реализации стратегии управления персоналом (это подбор и привлечение персонала, распределение задач и работ, мероприятия по развитию и поощрению); создавать единую, соответствующую конкретной стратегии комбинацию инструментов управления персоналом. Если один из этих инструментов (например, подбор персонала или система оплаты труда) окажется неудачным, под угрозой срыва может быть реализация стратегии в целом.

Другой пример. Если стратегией управления персоналом организации является повышение квалификационного потенциала в коллективе, т.е. степени овладения профессиями и соответствия требованиям должностей и рабочих мест, то для ее воплощения требуется взаимодействие следующих составляющих: политика занятости в организации: наем работников с учетом их квалификационного потенциала; предложение форм трудовых отношений, рассчитанных на долгосрочную занятость для долговременного использования имеющейся и приобретенной в будущем квалификации; административное руководство персоналом: привлечение работников к выявлению и решению возникающих проблем; регулярное проведение развивающих бесед с сотрудниками с целью достижения обратной связи; организация работ: регулярная смена заданий с целью приобретения более широкого спектра навыков; распределение между работниками видов деятельности, требующих постоянного повышения их квалификации; обучение персонала и его развитие: систематическое привлечение работников к мероприятиям по обучению и повышению квалификации на различных ступенях служебной карьеры; поощрение: вознаграждение за успешное обучение и повышение квалификации.

Еще один пример. Компания выработала деловую стратегию, ориентированную на низкие цены и большой объем производства для снижения издержек производства. Стратегия в области труда и персонала ориентирована на повышение производительности труда на 10%. Составляющими стратегии являются: *набор персонала* (набор направлен на повышение качества тестирования кандидатов для выявления среди них наиболее мотивированных и квалифицирован-

ных); *информационное обеспечение* (должна быть усовершенствована система информационного обмена между работниками предприятия с целью повышения производительности их работы); *мотивация персонала* (при определении вознаграждения и премий учитывать интенсивность работы и конечные результаты деятельности каждого работника).

Уже указывалось, что стратегия управления персоналом может быть как подчиненной по отношению к стратегии организации в целом, так и совмещенной с ней, представляющей единое целое. Но и в том и в другом случае стратегия управления персоналом ориентируется на конкретный тип корпоративной или деловой стратегии (бизнес-стратегии). Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом (с ее составляющими) показана в табл. 4.4.

Таблица 4.4

Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом

Тип стратегии организации	*Стратегия управления персоналом*	*Составляющие стратегии управления персоналом*
Предпринимательская стратегия Принимают проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсное удовлетворение всех требований заказчика. В центре внимания — быстрое осуществление ближайших мер, даже без соответствующей проработки	Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись	Отбор и расстановка кадров: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца Вознаграждения: на конкурентной основе, беспристрастные, по возможности удовлетворяющие вкусам работника. Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая. Развитие личности: неформальное, ориентированное на наставника. Планирование перемещений: в центре — интерес сотрудников. Подбор рабочего места, соответствующего интересам работника
Стратегия динамического роста Степень риска меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Политика организации и процедуры фиксируются письменно, поскольку они здесь необходимы и для более строгого контроля, и как основа дальнейшего развития организации	Сотрудники должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими	Отбор и расстановка кадров: поиск гибких и верных людей, способных рисковать. Вознаграждения: справедливые и беспристрастные. Оценка: основывается на четко оговоренных критериях. Развитие личности: акцент на качественном росте уровня и области деятельности. Планирование перемещений: учитываются реальные сегодняшние возможности и разнообразные формы служебного продвижения

Окончание табл. 4.4

Тип стратегии организации	*Стратегия управления персоналом*	*Составляющие стратегии управления персоналом*
Стратегия прибыльности В центре внимания — сохранение существующего уровня прибылей. Усилия, требующие финансовых затрат, скромные, возможно даже прекращение найма. Управленческая система хорошо развита, действует обширная система различного рода процедурных правил	Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала; сроки — кратковременные; результаты — при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закрепленности работников	Отбор и расстановка кадров: чрезвычайно жесткие. Вознаграждения: основываются на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости. Оценка: узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная. Развитие личности: акцент на компетентность в области поставленных задач, эксперты — в узкой области
Ликвидационная стратегия Продажа активов, устранение возможностей убытков в будущем сокращение работников — насколько это возможно. Почти или вовсе не уделяется внимание попыткам спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибылей	Ориентирована на потребность в работниках на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности организации	Набор работников — маловероятен из-за сокращения штатов. Оплата: основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов. Оценка: строгая, формальная, основана на управленческих критериях. Развитие, обучение: ограничены, основаны на служебной необходимости. Продвижения: те, кто имеют требуемые навыки, имеют и возможность продвижения
Стратегия круговорота (циклическая) Основное — спасти предприятие. Меры по сокращению затрат и персонала осуществляются с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу. Моральное состояние персонала — довольно угнетенное	Сотрудники должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и дальние перспективы	Требуются разносторонне развитые работники. Оплата: система стимулов и проверки заслуг. Оценка: по результату. Обучение: большие возможности, но тщательный отбор претендентов. Продвижение: разнообразные формы

Составлено по: *Иванцевич Дж., Лобанов А.А.* Человеческие ресурсы управления. — М., 1993. С. 33.

Процесс выработки и реализации стратегии является непрерывным, что находит отражение в тесной взаимосвязи решения стратегических задач как на длительную перспективу, так и на средне- и краткосрочный период, т.е. их решения в условиях стратегического, тактического и оперативного управления. Подобная конкретизация стратегии управления персоналом и доведение ее до стратегических задач и отдельных действий воплощается в **стра-**

тегическом плане — документе, содержащем конкретные задачи и мероприятия по выполнению стратегии, сроки их осуществления и ответственных исполнителей по каждой задаче, объем необходимых ресурсов (финансовых, материальных, информационных и др.).

Задачи некоторых составляющих стратегии управления персоналом в условиях стратегического, тактического и оперативного управления представлены в табл. 4.5.

Стратегия в области персонала должна способствовать: усилению возможностей организации (в области персонала) противостоять конкурентам на соответствующем рынке, эффективно использовать свои сильные стороны во внешнем окружении; расширению конкурентных преимуществ организации за счет создания условий для развития и эффективного использования трудового потенциала, формирования квалифицированного, компетентного персонала; полному раскрытию способностей персонала к творческому, инновационному развитию, для достижения как целей организации, так и личных целей работников.

Разработка стратегии управления персоналом осуществляется на основе глубокого систематического *анализа факторов внешней и внутренней среды*, в результате чего может быть представлена целостная концепция развития персонала и организации в целом в соответствии с ее стратегией. К внешней среде относятся макросреда и непосредственное окружение организации, имеющие направленное воздействие и контакты с системой управления персоналом. Факторы, по которым проводится анализ внешней и внутренней среды для выработки стратегии управления персоналом, представлены в табл. 4.6.

В результате анализа внешней и внутренней среды с помощью метода *SWOT* (СВОТ) выявляются сильные и слабые стороны организации в области управления персоналом, а также возможности, которые предоставляет внешняя среда, и угрозы, которых следует избегать.

Выявление *сильных и слабых сторон* отражает самооценку организации и позволяет ей сравнить себя с основными конкурентами на рынке труда и, возможно, на рынке сбыта. Оценку можно провести по отдельным показателям и функциям управления персоналом с помощью так называемого конкурентного профиля (табл. 4.7). Оценка отдельных показателей проводится методом сравнительного анализа, а функций управления — экспертным методом.

Таблица 4.5

Задачи основных составляющих стратегии управления персоналом в условиях стратегического, тактического и оперативного управления

Период и вид управления	*Составляющие стратегии управления персоналом*				
	Отбор и расстановка персонала	*Вознаграждение (зарплата и премии)*	*Оценка персонала*	*Развитие персонала*	*Планирование служебного продвижения*
Стратегическое (длительная перспектива)	Определить характеристики работников, требующихся организации на длительную перспективу. Спрогнозировать изменения внутренней и внешней обстановки	Определить, как будет оплачиваться рабочая сила в течение рассматриваемого периода с учетом ожидаемых внешних условий. Увязать эти решения с возможностями долговременной стратегии вашего бизнеса	Определить, что именно нуждается в оценке на длительную перспективу. Использовать различные средства оценки будущего. Дать предварительную оценку вашего потенциала и его динамики	Оценить способность имеющихся кадров к необходимой в будущем перестройке и работе в новых условиях. Создать систему прогнозирования изменений организации	Построить долговременную систему, обеспечивающую сочетание необходимых гибкости и стабильности. Увязать ее с общей стратегией вашего бизнеса
Тактическое (среднесрочный период)	Выбрать критерии отбора кадров. Разработать план действий на рынке рабочей силы	Разработать пятилетний план развития системы оплаты работников. Проработать вопросы создания системы льгот и премирования	Создать обоснованную систему оценок текущих условий и будущего их развития	Разработать общую программу управления развитием персонала. Разработать меры поощрения саморазвития работников. Проработать вопросы организационного развития	Определить ступени продвижения работников. Увязать индивидуальные устремления работников с задачами организации
Оперативное (краткосрочный период)	Составить штатное расписание. Разработать план набора. Разработать схему передвижения работников	Разработать систему оплаты труда. Разработать систему премирования	Создать ежегодную систему оценок работников. Создать повседневную систему контроля	Разработать систему повышения квалификации и тренинга работников	Обеспечить подбор на отдельные рабочие места подходящих сотрудников. Спланировать ближайшие кадровые перемещения

Таблица 4.6

Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на разработку стратегии управления персоналом

Среда	*Факторы*
Внешняя среда: макросреда	Факторы международного характера (военная напряженность, научная активность и т.п.). Политические факторы (политическая стабильность, активность общественных и профсоюзных движений, криминальная ситуация в стране). Экономические факторы (тенденции изменения экономических связей, среднегодовые темпы инфляции, структура распределения доходов населения, налоговые показатели). Социально-демографические факторы (продолжительность жизни населения, жизненный уровень, рождаемость и смертность, детская смертность в процентах от рождаемости, структура населения по показателям, миграция и др.). Правовые (регулирование в сфере труда и социального обеспечения). Экологические. Природно-климатические. Научно-технические. Культурные
непосредственное окружение	Местный рынок труда, его структура и динамика. Кадровая политика конкурентов. Рыночная инфраструктура (степень удовлетворения потребностей организации в ресурсах и состояние рыночных структур). Мониторинг окружающей среды (качество внешней среды). Здравоохранение (фондовооруженность, квалификация и т.п.). Наука и образование (уровень образования населения, новизна научных разработок и т.п.). Культура (степень удовлетворения потребностей населения в культурных и подобных объектах). Торговля. Общественное питание. Транспорт и связь. Пригородное и сельское хозяйство. Строительство и жилищно-коммунальное хозяйство. Бытовое обеспечение
Внутренняя среда	Принципы, методы, стиль управления. Кадровый потенциал организации. Структура персонала. Текучесть кадров и абсентеизм. Уровень ротации персонала. Структура знаний и навыков персонала. Загруженность работников. Производительность труда. Меры социальной защиты. Финансы организации. Уровень организации производства и труда. Перспективы развития техники и технологии в организации. Организационная культура. Уровень развития системы управления персоналом и др.

Таблица 4.7

Сравнение конкурентного профиля (на основе сильных и слабых сторон) для стратегического управления персоналом

Функции по управлению персоналом и показатели	*Оценка*				
	очень высокая	*высокая*	*средняя*	*низкая*	*очень низкая*
Производительность труда					
Затраты на персонал					
Коэффициент текучести					
Планирование трудового потенциала					
Отбор и наем					
Адаптация персонала					
Подготовка, переподготовка, повышение квалификации					
Ротация, планирование карьеры					
Перспективы профессионального роста					
Развитие организационной деятельности					
Перемещение персонала внутри организации					
Управление коммуникациями					
Социальная защита					
Техника безопасности и охрана здоровья					
Отношения между руководителями и работниками					
Технологии управления персоналом					
Дисциплина					
Сокращения и увольнения					
Работа с пенсионерами					
Оценка и оплата труда, мотивация трудовой деятельности					

Условные обозначения:

□ — позиция организации;

● — позиция конкурента.

Сильные и слабые стороны организации в области персонала в такой же мере, как *угрозы и возможности*, определяют условия успешного существования организации. Поэтому в рамках стратегического управления персоналом при анализе внутренней среды важно выявить, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные

направления управления персоналом и система управления персоналом в целом.

Для решения этой задачи используются такие известные в стратегическом управлении методы и приемы, как метод *SWOT*, матрицы возможностей, угроз, составление профиля среды и др.

После составления конкретного списка слабых и сильных сторон организации в области персонала, а также угроз и возможностей следует *этап установления связей между ними*. Для этого составляется матрица *SWOT*, предложенная Томпсоном и Стриклендом (рис. 4.7). Слева выделяются два блока: сильные и слабые стороны, в которые соответственно вписываются все выявленные в ходе предварительного анализа стороны управления персоналом организации. В верхней части матрицы также выделены два блока, в которые вписаны возможности и угрозы в области управления персоналом, важные для конкретной организации. На пересечении этих блоков образуются четыре поля:

- поле I — сильные стороны и угрозы;
- поле II — сильные стороны и возможности;
- поле III — слабые стороны и возможности;
- поле IV — слабые стороны и угрозы.

Задача специалиста службы управления персоналом заключается в том, чтобы с помощью этих полей рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те из них, которые должны быть учтены при разработке стратегии управления персоналом.

В частности, для тех пар, которые были выбраны с поля II, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон управления персоналом организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые имеются во внешней среде. Для пар с поля I стратегия должна предполагать использование сильных сторон организации в области персонала для устранения угроз из внешней среды. Для тех пар, которые оказались на поле III, стратегия в области персонала должна быть построена так, чтобы за счет появившихся возможностей во внешней среде попытаться преодолеть имеющиеся в области персонала слабости. И для пар, находящихся в поле IV, стратегия управления персоналом должна быть такой, которая бы позволила организации избавиться от слабых сторон в области персонала и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу, исходящую из внешней среды.

Так, если персонал организации отличается высоким уровнем квалификации и наличием инновационного потенциала и в то же время в масштабах района, города ухудшается система социального

Возможности и угрозы / Сильные и слабые стороны	**Возможности:** 1. Развитый рынок труда региона. 2. Наличие большого количества учебных заведений разного уровня. 3. Широкая сеть кадровых агентств по подбору персонала и служб занятости. 4. Благоприятный имидж организации в регионе и др.	**Угрозы:** 1. Неблагоприятная социально-экономическая политика в стране. 2. Неблагоприятные демографические изменения. 3. Ухудшение системы социального обеспечения в городе, в регионе. 4. Сильная кадровая политика конкурентов. 5. Высокий уровень занятости населения в регионе и др.
Сильные стороны 1. Развитая система управления персоналом. 2. Высокий уровень компетентности руководителей. 3. Высокий уровень квалификации специалистов. 4. Наличие инновационного потенциала у персонала. 5. Достаточные финансовые ресурсы, выделяемые для службы управления персоналом. 6. Высокий уровень удовлетворенности трудом у работников. 7. Развитая мотивация персонала к трудовой деятельности. 8. Наличие системы социальной защиты. 9. Хорошие условия труда. 10. Преимущества в уровне оплаты труда по сравнению с конкурентами и др.	поле II	поле I
Слабые стороны 1. Отсутствие стратегических установок в области персонала. 2. Недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами управления персоналом. 3. Отсутствие необходимого уровня компетентности и квалификации. 4. Слабое финансирование мероприятий по управлению персоналом. 5. Наличие вакантных должностей. 6. Устаревшие должностные инструкции и требования к работникам. 7. Низкий уровень оплаты труда и отсутствие системы вознаграждений. 8. Отставание от конкурентов в области социального обеспечения. 9. Устаревшая система оценки результатов труда персонала. 10. Отсутствие системы служебного продвижения и др.	поле III	поле IV

Рис. 4.7. Матрица Томпсона—Стрикленда, используемая для анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в области персонала

обеспечения (поле I), стратегия управления персоналом должна быть направлена на изыскание дополнительных финансовых и иных источников и принятие мер по сохранению и развитию социальной инфраструктуры данной организации, усилению и расширению видов социальной помощи и поддержки своих работников с тем, чтобы сохранить их численность и потенциал, избежать оттока специалистов в другие районы и регионы.

Или, например, если в организации недостаточно финансируются мероприятия в области управления персоналом, направленные на развитие, обучение своих работников, но организация имеет выгодное месторасположение, а следовательно, возможности привлечения большего числа кандидатов на вакантные должности и соответственно отбор лучших из них (поле III), то при разработке стратегии управления персоналом руководители организации должны предусмотреть дополнительное выделение денежных средств, в частности на обучение, и другие меры по развитию персонала с целью привлечения и закрепления в организации наиболее квалифицированных работников из числа претендентов на вакантные должности.

Характеристики сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в области персонала будут индивидуальными для каждой организации в зависимости от конкретной ситуации, в которой она находится. Поэтому при выборе стратегии управления персоналом необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации с помощью матрицы *SWOT* и выделить те из них, которые будут наиболее благоприятными и должны быть обязательно учтены при разработке стратегии.

Таким образом, стратегия управления персоналом может охватывать различные аспекты управления персоналом организации: совершенствование структуры персонала (по возрасту, категориям, профессии, квалификации и т.д.); оптимизацию численности персонала с учетом его динамики; повышение эффективности затрат на персонал, включающих оплату труда, вознаграждения, затраты на обучение и другие денежные расходы; развитие персонала (адаптацию, обучение, служебное продвижение); меры социальной защиты, гарантий, социального обеспечения (пенсионное, медицинское, социальное страхование, социальные компенсации, социально-культурное и бытовое обеспечение и др.); развитие организационной культуры (норм, традиций, правил поведения в коллективе и т.п.); совершенствование системы управления персоналом организации (состава и

содержания функций, оргструктуры, кадрового, информационного обеспечения и др.) и т.д.

При разработке стратегии управления персоналом должен учитываться достигнутый, сложившийся уровень по всем указанным направлениям и с учетом анализа внешней и внутренней среды организации и факторов, влияющих на их изменение, а также с учетом стратегии организации в целом должен быть определен тот уровень, достижение которого позволит реализовать стратегию организации.

При этом задача разработки нужной стратегии управления персоналом может быть настолько сложна из-за нехватки финансовых, материальных, интеллектуальных ресурсов, уровня профессионализма руководителей и специалистов, что возникнет необходимость устанавливать приоритеты выбора нужных направлений и составляющих стратегии управления персоналом. Поэтому **критериями выбора стратегии** могут быть объемы выделенных для ее реализации ресурсов, временные ограничения, наличие достаточного профессионально-квалификационного уровня персонала и некоторые другие. В целом выбор стратегии основывается на сильных сторонах и разработке мероприятий, усиливающих возможности организации в конкурентной среде за счет преимуществ в сфере персонала.

4.5. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Реализация стратегии управления персоналом является важной стадией процесса стратегического управления. Для ее успешного протекания руководство организации должно следовать следующим *правилам*:

- цели, стратегии, задачи по управлению персоналом должны быть тщательно и своевременно доведены до всех работников организации с тем, чтобы добиться с их стороны не только понимания того, что делает организация и служба управления персоналом, но и неформального вовлечения в процесс выполнения стратегий, в частности выработки у сотрудников обязательств перед организацией по реализации стратегии;
- общее руководство организации и руководители службы управления персоналом должны не только своевременно обеспечить поступление всех необходимых для реализации ресурсов (материальных, оборудования, оргтехники, финансовых и др.), но и иметь план реализации стратегии в

виде целевых установок по состоянию и развитию трудового потенциала и фиксировать достижение каждой цели.

Целью процесса реализации стратегии является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом. В ходе выполнения стратегии решаются *три задачи*:

во-первых, устанавливается приоритетность среди административных задач (задач общего руководства), с тем чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии управления персоналом, которую будет реализовывать организация и система стратегического управления персоналом. В первую очередь это касается таких задач, как распределение ресурсов, установление организационных связей и отношений, создание информационных, нормативно-методических, правовых и других подсистем;

во-вторых, устанавливается соответствие между выбранной стратегией управления персоналом и внутриорганизационными процессами, процессами внутри системы управления персоналом, с тем чтобы деятельность организации была сориентирована на осуществление выбранной стратегии. Такое соответствие должно иметь место по следующим характеристикам организации: ее структуре, системе мотивации и стимулирования, нормам и правилам поведения, убеждениям и ценностям, квалификации работников и руководителей и т.д.;

в-третьих, это выбор необходимого и соответствующего стратегии управления персоналом стиля руководства организацией в целом и отдельными подразделениями. Успех реализации стратегии управления персоналом во многом зависит от этого.

Инструментами реализации стратегии управления персоналом являются кадровое планирование, планы развития персонала, в том числе его обучения и служебного продвижения, решение социальных проблем, мотивация и стимулирование.

Руководство реализацией стратегии управления персоналом возлагается на заместителя руководителя организации по персоналу. Однако он должен опираться на активную поддержку руководителей среднего звена, возглавляющих соответствующие подразделения системы управления персоналом, на сотрудничество с ними, чтобы обеспечить стратегические изменения в выполняемых ими функциях.

Процесс реализации стратегии управления персоналом затрагивает, как правило, работников многих структурных подразделе-

ний организации, начиная с крупных производственных подразделений и заканчивая небольшими группами рабочих и служащих, бригадами. И в этом смысле все руководители всех уровней являются исполнителями стратегии в рамках своих полномочий и ответственности по отношению к своим подчиненным, а все сотрудники службы управления персоналом являются участниками этого процесса.

Независимо от особенностей организации в процессе выполнения стратегии управления персоналом необходимо решить некоторые управленческие задачи (рис. 4.8).

Реализация стратегии управления персоналом включает *два этапа*: внедрение стратегии и стратегический контроль за ее реализацией и координация всех действий по результатам контроля. **Этап внедрения стратегии** включает: разработку плана внедрения стратегии управления персоналом; разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом; активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии. Внедрение стратегии управления персоналом, включающее распределение необходимых ресурсов, определение средств ее реализации, сроков исполнения, ответственных исполнителей может осуществляться в соответствии с планом, разработанным по форме:

Цель внедрения стратегии управления персоналом	*Срок реализации стратегии*	*Средства реализации стратегии*	*Затраты ресурсов*	*Ответственные исполнители*
Увеличение доли работников в возрасте до 35 лет с 25 до 49%	01.09.20___	Наем новых работников. Расширение материальных льгот и социальных компенсаций	Текущие (на зарплату). Фонд потребления	Зам. директора по персоналу. Гл. бухгалтер
...	...	...	...	...

Внедрение стратегии предполагает определение объемов и способов представления информации лицам, ответственным за ее выполнение, и руководителям подразделений, обеспечение единого понимания комплекса стратегических альтернатив, содержания стратегий и задач функциональных и структурных подразделений. Все это реализуется посредством проведения конференций, семинаров и консультаций с руководителями и работниками системы управления персоналом и стратегического управления персоналом. Кроме того, на этом этапе формируются стратегические планы подразделений, которые могут оформляться в виде проектов, для чего создаются рабочие группы по разработке проекта. На их ос-



Рис. 4.8. Основные управленческие задачи процесса реализации стратегии управления персоналом

нове создается единый стратегический план системы управления персоналом.

На процесс внедрения стратегий влияют следующие факторы: наличие механизмов (технологий) внедрения стратегий; качество оперативных и тактических решений системы управления персоналом; взаимосвязь и характер разделения стратегических, оперативных и тактических полномочий; качество организационных структур системы управления персоналом и организации в целом; наличие и качество обратных связей с внутренней и внешней средой; качество и совместимость с культурными стратегиями (в рамках системы управления организационной культурой); качество и состав применяемых методов управления персоналом.

Цель **этапа стратегического контроля** — определить соответствие или отличие реализуемой стратегии управления персоналом состоянию внешней и внутренней среды; наметить направления изменений в стратегическом планировании, выборе альтернативных стратегий.

Стратегический контроль представляет собой выполнение триединой задачи:

- контроль состояния систем стратегического управления персоналом и управления персоналом;
- контроль соответствия стратегии состоянию внешней среды;
- контроль соответствия стратегии внутренней среде хозяйствования.

Стратегический контроль осуществляется: посредством отбора факторов; их анализа и оценки; аккумуляции необходимых данных; адресности выводов.

Наиболее сильные и масштабные факторы, воздействующие на формирование и осуществление процесса стратегического контроля — это наличие системы стратегического управления персоналом, стратегических целей и задач, промежуточных критериев; ход внедрения системы стратегического управления персоналом и реализации стратегии; соответствие реализуемых стратегий и качества систем состоянию среды; качество обратной связи; наличие и качество механизмов координации.

В состав мероприятий по *координации* реализации стратегии управления персоналом входят действия:

- направленные на изменения в самой системе стратегического управления персоналом (СтУП);
- направленные на изменения во внешней среде СтУП, во внутренней среде системы управления персоналом (СУП);
- по координации стратегий (альтернативные варианты и т.п.).

Координационное управление (наиболее трудно формализуемый процесс) требует специальной подготовки управляющих системы управления персоналом и тесно взаимосвязано с процессом стратегического контроля и информационным обеспечением системы. Для осуществления координации необходимо понимание процессов и принципов стратегического планирования и управления; наличие механизмов сбора, обработки и анализа информации; наличие методов реализации ситуационного управления (управления по слабым сигналам, управления в условиях неопределенности); умение определять состав и структуру ситуации; наличие промежуточных критериев активизации координационного вмешательства.

Для выработки и реализации стратегий управления персоналом рекомендуется создавать *рабочие группы* по функциональным на-

правлениям: обеспечение организации персоналом, развитие трудового потенциала, реализация трудового потенциала. Группы могут включать персонал не только кадровой службы, но и других отделов, привлекаемых для решения каких-либо задач. Работа группы или ряда групп организуется по принципам проектного управления.

Из персонала рабочих групп назначаются руководители групп, которые в системе управления персоналом имеют статус заместителей начальника структурных подразделений по стратегическому планированию. В задачи групп входит: анализ текущего состояния по направлениям деятельности СУП, формирование информационной базы данных, разработка стратегических планов подразделений, контроль реализации стратегии. Руководитель структурного подразделения СУП несет прямую ответственность перед руководством СУП за выполнение задач стратегического планирования. Центр управления службой СтУП создается в форме отдела и состоит из Бюро координации и Бюро стратегического контроля. Пример стратегии управления персоналом организации приведен в табл. 4.8.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 4

1. Что такое кадровая политика государства, организации? Виды кадровой политики.
2. Назовите составляющие механизма формирования государственной кадровой политики.
3. Раскройте содержание этапов формирования государственной кадровой политики.
4. Охарактеризуйте основные направления кадровой политики организации.
5. Раскройте сущность концепций стратегии кадровой политики.
6. Чем вызвана необходимость стратегического управления организацией?
7. Назовите основные принципы стратегического управления.
8. Поясните этапы процесса стратегического управления.
9. По каким параметрам производится анализ внешней и внутренней среды организации?
10. Что такое миссия и цели организации?
11. Дайте определение понятия стратегического управления персоналом, его субъекта и объекта.
12. Какова взаимосвязь стратегического управления персоналом со стратегическим управлением организацией и управлением персоналом?

Таблица 4.8

Пример стратегии управления персоналом организации и стратегических функций по ее реализации

Генеральная цель службы управления персоналом: своевременное и достаточное обеспечение предприятия трудовым потенциалом высокого качества		
Общая стратегия управления персоналом: повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала организации путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, снижения удельной себестоимости развития персонала, внедрения современных технологий управления персоналом, активного привлечения молодых специалистов		
Качественные характеристики долгосрочных целей по направлениям деятельности службы УП (стратегические функции)		
Обеспечение персоналом Ограниченный наем персонала: «омоложение» трудового коллектива	**Реализация трудового потенциала (ТП)** Активизация использования имеющегося потенциала; повышение производительности труда; совершенствование технологий реализации ТП	**Развитие ТП** Концентрация профессионально-квалификационного развития на возможностях организации; повышение значимости факторов «социальный статус персонала» и «корпоративная культура»
Обеспечить наем высококвалифицированного персонала в возрасте до 35 лет по категориям, имеющим перспективные и текущие потребности	Разработать и внедрить в основном производстве систему «Внутренний рынок персонала». Обеспечить эффективное функционирование системы «Стратегическое управление персоналом организации». Внедрить в практику управления персоналом комплекс методов, стимулирующих повышение квалификации и самообразование персонала; применение «положительных» моделей производственного поведения	Обеспечить профессионально-квалификационное развитие персонала на базе учебного центра организации и путем мультипликации знаний. Разработать и приступить в 2009 г. к реализации программы «Развитие корпоративной культуры». Сформировать до 07.2009 г. и приступить к реализации в III квартале 2009 г. комплекса мер по повышению социального статуса персонала и имиджа организации

13. Каковы проблемы управления персоналом отечественных организаций в условиях отсутствия стратегической направленности?
14. Приведите примеры функций по управлению персоналом в условиях стратегического управления. Какова их связь со стратегией управления персоналом?
15. Какие возможны варианты организационного построения системы стратегического управления персоналом?
16. Каковы основные черты стратегии управления персоналом?
17. Назовите составляющие стратегии управления персоналом.
18. С какой целью составляется стратегический план?

19. Что должен показать анализ факторов внешней и внутренней среды, необходимый для разработки стратегии управления персоналом?
20. Каковы критерии выбора стратегии управления персоналом?
21. Какие цели и задачи должны быть достигнуты в ходе реализации стратегии управления персоналом?
22. В чем заключается сущность стратегического контроля и координации хода реализации стратегии?
23. Каковы задачи и состав рабочих групп по реализации стратегии управления персоналом?

ГЛАВА 5
ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

5.1. ОСНОВЫ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

5.1.1. Сущность, цели и задачи кадрового планирования

Сущность кадрового планирования заключается в предоставлении людям рабочих мест в нужный момент времени и необходимом количестве в соответствии с их способностями, склонностями и требованиями организации. Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работающим оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости. Этот метод управления персоналом способен согласовывать и уравновешивать интересы работодателей и работополучателей. На рис. 5.1 показано место кадрового планирования в системе управления персоналом организации.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее персонала. Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения ее целей. Кадровое планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой. Людей привлекают в первую очередь те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок. Одной из задач кадрового планирования является учет интересов всех работников организации. Следует помнить, что кадровое планирование тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования организации. Кадровое планирование должно дать ответ на следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где они будут необходимы?
- каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?



Рис. 5.1. Место кадрового планирования в системе управления персоналом в организации

- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями?
- каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения работ, требующих новой, более высокой квалификации, и поддержания их знаний в соответствии с запросами производства?
- каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

Цели и задачи кадрового планирования укрупненно можно представить в виде схемы, представленной на рис. 5.2.

В литературе и на практике понятия «кадровое планирование» и «кадровая политика» часто недостаточно четко разграничивают-



Рис. 5.2. Цели и задачи кадрового планирования в организации

ся. Кадровая политика как принятие фундаментальных кадровых решений становится планированием целей. В этом смысле кадровая политика или планирование целей часто приравниваются к долгосрочному стратегическому планированию кадров. Поэтому кадровые решения принципиального перспективного значения для организации всегда должны основываться на долгосрочном планировании. Таким образом, кадровое планирование начинается не после утверждения кадровой политики, а одновременно с ней.

В связи с тем, что управление персоналом охватывает комплекс разнообразных функций, процесс кадрового планирования расчленяется на ряд частных проблем.

Создание систематического и по возможности охватывающего все функции кадрового планирования имеет большое значение для работодателей и работополучателей, а также для государственных и региональных органов труда и занятости, для потенциальных наемных работников организации. В принципе при систематичес-

ком планировании должно сокращаться число ошибочных решений в будущем, ибо благодаря высокой интенсивности планирования значительно повышается качество решений по сравнению с теми, которые принимаются импровизированно, исходя из сложившейся ситуации. При этом возможность ошибочных решений в кадровой сфере очень велика и их влияние на экономические и социальные цели может быть весьма весомым. С этой точки зрения на кадровое планирование возлагается основополагающая задача создания предпосылок для осуществления целей работодателя и работников организации.

Кадровое планирование имеет много измерений. Помимо временного подразделения на долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное важным является подразделение планирования на стратегическое, тактическое и оперативное. Каждый из этих видов планирования имеет свои цели, мероприятия и потенциалы по группам функций каждой подсистемы системы управления персоналом. Эти измерения образуют иерархическую многомерную структуру кадрового планирования, схема которой представлена на рис. 5.3 как трехмерное изображение.

5.1.2. Содержание кадрового планирования

Цели должны планироваться систематически. Сюда относятся цели организации и цели ее персонала. При планировании целей необходимо учитывать правовые нормы, а также исходные принципы кадровой политики организации. Формирование целей в кадровой области происходит перманентно путем переговоров по широкому кругу вопросов, в которых участвуют все заинтересованные стороны с различным потенциалом власти. Плановым процесс целеполагания становится только тогда, когда он проводится с систематической последовательностью. Этапами процесса планирования целей являются: поиск целей, анализ целей и их ранжирование, оценка возможности реализации, выбор целей, реализация целей, контроль целей.

На ступени стратегического планирования речь идет о генеральных целях, которые затем конкретизируются в тактическом и оперативном планировании.

Планирование **мероприятий** охватывает инструментарий разработки программ, которые должны быть применены для реализации кадровых функций. Для планирования комплексных кадровых мероприятий по функциональным подсистемам при помощи инстру-

Рис. 5.3. Схема кадрового планирования в трехмерном изображении

ментария проводится предварительный анализ системы производственных целей в области управления персоналом.

Планирование **потенциала** означает ориентацию кадрового планирования на выявление потенциала персонала для получения преимуществ в соревновании с конкурентами. Для определения кадрового потенциала проводится анализ, который определяет степень использования кадрового потенциала в будущем, а также его сохранение и развитие (в особенности стратегического). Планирование кадрового потенциала охватывает стратегическое развитие кадров и системы стимулирования, усиление участия сотрудников в управлении, структурирование труда сотрудников в управлении с целью мотивационного повышения групповой и индивидуальной ответственности, целенаправленный отбор кадров как концептуальный фундамент создания кадрового потенциала, достаточного для обеспечения функционирования организации. Планирование кадрового потенциала охватывает знания, способности и поведенческие установки, необходимые для выполнения будущих задач и приобретает все большее значение.

5.1.3. Уровни кадрового планирования

При **стратегическом планировании** речь идет о проблемно-ориентированном, долгосрочном планировании (на период от трех до десяти лет). Стратегическое планирование ориентировано в первую очередь на определенные проблемы. Оно в большой мере зависит от внешних факторов (например, от экономического, технологического, социального развития). Своевременное распознание главных тенденций развития, их качественная оценка являются существенными задачами стратегического планирования. Но при этом в стратегическое планирование должна включаться и информация о технической политике организации и долгосрочной производственной программе.

Стратегическое кадровое планирование является составной частью стратегического планирования организации, причем оно может быть более детализированным, чем остальные частные планы организации, которые влияют на кадровое планирование. Стратегические плановые решения являются, как правило, основополагающими и вследствие этого руководящими решениями, становясь основой для тактического планирования.

Под **тактическим планированием** можно понимать среднеориентированный перенос кадровых стратегий на конкретные проблемы управления персоналом (сроком от одного года до трех лет). Оно

должно строго ориентироваться на цели, поставленные стратегическим кадровым планированием. Кадровые программы часто составляются и в соответствии с кадровой политикой организации реализуются средним руководящим звеном организации, например руководителем отдела кадров. В тактическом плане по сравнению со стратегическим кадровым планированием значительно детальнее и дифференцированнее фиксируются подробности кадровых мероприятий. Тактическое кадровое планирование может рассматриваться как своеобразный мостик между глобальным, долгосрочным, стратегическим кадровым планированием и оперативным планированием.

Оперативное кадровое планирование может быть охарактеризовано как краткосрочное (сроком до одного года), ориентированное на достижение отдельных оперативных целей. Оперативный план содержит точно обозначенные цели и конкретные мероприятия, направленные на достижение этих целей, а также выделяемые материальные средства с указанием их вида, количества и времени. Оперативные планы отличаются детальной проработкой подробностей, которые лучше поддаются контролю, чем глобальные стратегические планы. Их составление возможно только на базе точной информации, в большинстве случаев слабо поддающейся обобщению.

5.1.4. Требования к кадровому планированию

Проблемно-ориентированное стратегическое планирование, проводимое в самых общих чертах, нуждается в конкретизации в краткосрочно действующих детализированных оперативных планах, причем установочные параметры для кратко-, средне- и долгосрочных частных планов должны каждый раз корректироваться с учетом новой информации о будущем. Эта способность приспособления к альтернативным ситуациям именуется гибкостью, или эластичностью, планирования. Это важный критерий качества планирования.

Первой проблемой любого планирования, в особенности долгосрочного, является наличие пробелов в информации и неопределенности в исходной ситуации. Планирование связано с прогнозированием, которое более или менее надежно предсказывает, что в будущем при известных условиях наступят определенные события, в то время как планирование устанавливает, как надо действовать, чтобы в будущем получить конкретные желаемые результаты. Прогнозы часто становятся основой для планирования.

Ко второй проблеме можно отнести особую трудность в кадровом планировании, порождаемую тем, что многие плановые показатели лишь с трудом поддаются (либо вообще не поддаются) количественной оценке, и поэтому последствия изменения важнейших факторов не могут быть точно учтены в частных планах.

С комплексностью многих видов планирования тесно связана третья проблема — необходимость координации отдельных планов. Даже если бы были учтены все важные факторы влияния и было бы точно известно, что в будущем они обязательно проявятся, идеальное сведение целей производства к оптимуму — ввиду взаимозависимости отдельных производственных планов — можно было бы осуществить только в процессе производственного планирования, в котором все важные плановые показатели будут установлены одновременно.

На практике согласование отдельных планов происходит последовательно в рамках общего производственного планирования, причем эта процедура часто определяется так называемым законом равновеликости планирования, который гласит, что в краткосрочном периоде все частные планы должны согласовываться с наиболее слабым звеном производства (узким местом), исходя из которого все области планирования одна за другой приводятся в соответствие с возможностями узкого места. В то же время при долгосрочном планировании необходимо стремиться преодолеть это узкое место. При балансировании отдельных планов на практике едва ли возможна тотальная интеграция плановых областей. Скорее, преобладает частичная интеграция, при которой, например, кадровое планирование согласуется с планированием производства и сбыта. Кадровое планирование на практике часто осуществляется не по всем, а лишь по отдельным кадровым функциям (подсистемам).

При проведении кадрового планирования необходимо собрать массу данных, осуществить их передачу, ввести в компьютер, обработать и провести оценку. Эту задачу часто можно решить только с помощью кадровой информационной системы. Использование данных, связанных с кадрами, ставит вопрос об охране и защите данных. При этом речь идет об охране от злоупотреблений при использовании сведений о личном составе. Под понятием «охрана данных» имеется в виду, какие сведения о персонале должны охраняться и от кого, а также каким образом должны охраняться эти данные.

Кадровое планирование не только опирается на информацию о рабочих местах и персонале, но в такой же степени привязано и к общеэкономической информации.

5.1.5. Кадровый контроллинг и кадровое планирование

Без контроля кадровое планирование не может быть успешным. При этом контроль нельзя путать с надзором над людьми в организации. Этот контроль нельзя также понимать и применять как выражение недоверия по отношению к сотрудникам. Контроль как функция руководства всегда направлен на конкретные задачи и является составной частью целенаправленного процесса принятия кадровых решений.

Первейшей задачей контроля является фиксация результатов кадрового планирования. За сопоставлением запланированного и полученного результатов следует анализ отклонений и разработка мероприятий по корректировке. В соответствии с этой интерпретацией кадровый контроль является регулярной заключительной фазой процесса принятия кадровых решений.

Наряду с задачей информационной поддержки кадрового планирования кадровый контроль в рамках общего организационного контроля направлен на оптимизацию использования персонала в организации. Контроль дает информацию для отчетности и позволяет документировать соблюдение трудовых и социально-правовых норм.

Необходимо дифференцировать различные аспекты контроля в кадровом деле. Контроль может касаться, с одной стороны, самих кадровых процессов, а с другой — их результатов. Здесь должны приниматься во внимание не только глобальный, выходящий за рамки отдельных функций процесс принятия кадровых решений, но и процессы принятия решений в пределах отдельных кадровых подсистем (функций), а также их результаты.

Расширение традиционного понимания кадрового контроля корректирующего типа дает кадровый контроллинг. **Функция контроллинга состоит в координации целеполагания, планирования, контроля и информации**. Координационная задача приобретает все более значимое значение, так как кадровая работа с ее функциями становится все более комплексной и многогранные взаимозависимости целей и средств требуют целенаправленного согласования. Кадровый контроллинг уходит от предписательного характера традиционного контроля и сам активно участвует в кадровом планировании.

В качестве целей кадрового контроллинга можно назвать: поддержку кадрового планирования; обеспечение гарантии надежности и повышения качества информации о персонале; обеспечение координации в рамках функциональных подсистем системы управления персоналом, а также по отношению к другим функциональным подсистемам организации (например, управление производством и т.п.); повышение гибкости в управлении персоналом посредством своевременного выявления недостатков и рисков для кадровой работы и т.д.

К задачам кадрового контроллинга относится создание кадровой информационной системы, а также анализ имеющейся информации с точки зрения ее значимости для кадровой службы. Задачи могут состоять, например, в проверке эффективности отдельных кадровых подсистем (функций), причем особенно в контроле и анализе кадровых издержек. На практике для наглядности кадрового контроллинга используются детализированные перечни задач. Одним из примеров может служить табл. 5.1.

Таблица 5.1

Детализированный перечень задач кадрового контроллинга

№ п/п	*Наименование задач*
1	Создание системы кадрового планирования и контроля Выбор метода и процедур Определение порядка проведения планирования Определение основных требований по составлению плана и контроль за ним Определение внешних и внутренних предпосылок плана
2	Создание кадровой информационной системы Определение потребности в информации Участие в создании системы информации о рабочих местах Участие в создании системы оценки кадров Создание информационной системы для учета внешних и внутренних изменений, имеющих значение для планирования Иерархический анализ потребности в информации Определение получателей информации Оформление содержания кадровой отчетности
3	Координация кадрового планирования Подготовка заседаний по планированию Проведение обсуждений плана с руководителями экономических служб Проверка соблюдения заданий, установленных кадровым планированием по всей организации Обобщение отдельных планов в отраслевые планы Согласование кадрового планирования с другими частными планами организации Проведение контроля за выполнением планов Предложение мер по устранению отклонений от планов

Окончание табл. 5.1

№ п/п	Наименование задач
4	Проведение исследований эффективности планов
5	Выполнение функции кадрового аудита Проверка применяемых в кадровом деле методов, моделей и процессов с точки зрения их экономической и социальной эффективности Проверка способности ответственных сотрудников правильно использовать инструментарий кадрового управления Проведение внутренних и внешних сравнительных оценок эффективности работы с кадрами в организации
6	Ведение системы кадровой информации
7	Составление отчетов по кадрам

Кадровое планирование реализуется посредством осуществления целого комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединенных в оперативном плане работы с персоналом.

5.2. ОПЕРАТИВНЫЙ ПЛАН РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

5.2.1. Структура оперативного плана работы с персоналом

Оперативный план работы с персоналом — комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на реализацию конкретных целей организации и каждого работника и охватывающих планирование всех видов работы с персоналом в организации. Составляется, как правило, на год.

Схема разработки типового оперативного плана работы с персоналом в организации приведена на рис. 5.4.

Для его разработки необходимо с помощью специально составленных анкет собрать следующую информацию: сведения о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и др.); о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т.д.); о текучести кадров; о потерях времени в результате простоев, по болезни; о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько или ночную смену, продолжительность отпусков); о заработной плате рабочих и служащих (ее структура, дополнительная заработная плата, надбавки и доплаты); об услугах социального характера, предоставляемых государством (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

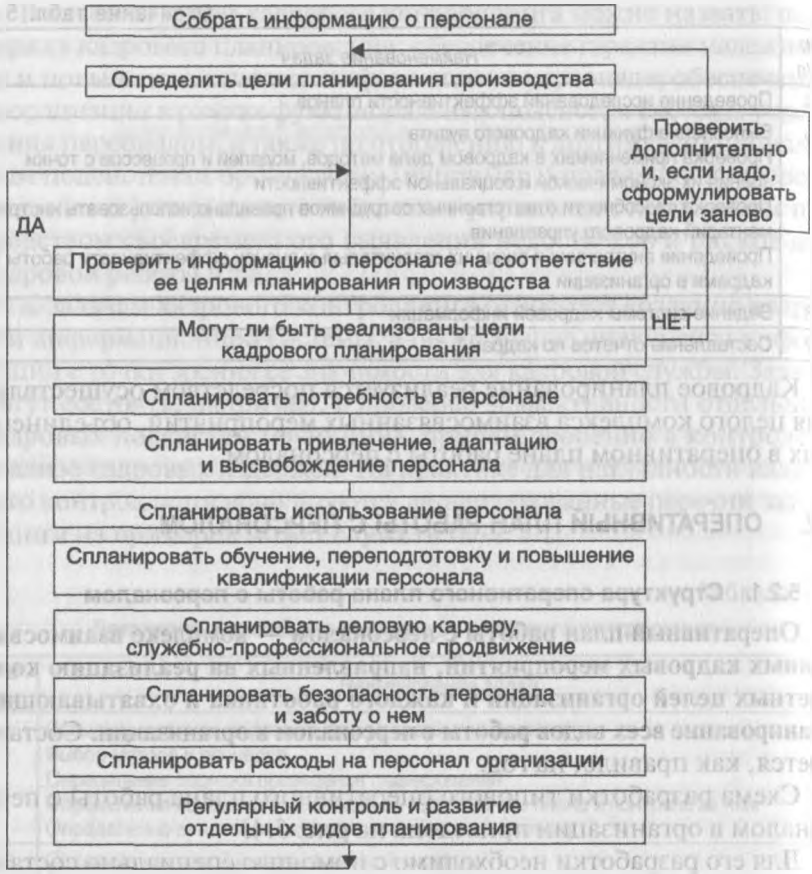


Рис. 5.4. Структурная схема разработки типового оперативного плана работы с персоналом в организации

Анкеты следует составлять таким образом, чтобы наряду с производственными целями они могли служить и кадровому планированию. Сведения о персонале можно систематизировать и представить в виде схемы, изображенной на рис. 5.5.

Информация о персонале представляет собой совокупность всех оперативных сведений, а также процессов их обработки для кадрового планирования. Она должна отвечать следующим требованиям:

- простоты — информация должна содержать столько данных (и только в том объеме), сколько необходимо в данном случае;

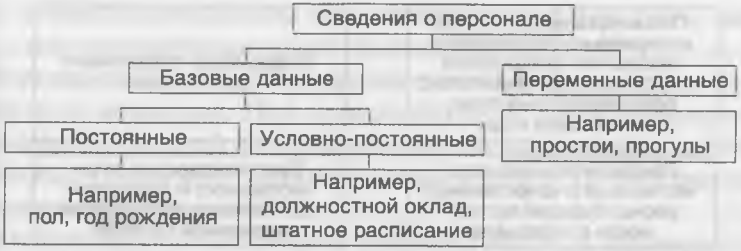


Рис. 5.5. Информация о персонале

- наглядности — сведения должны быть представлены таким образом, чтобы можно было быстро определить главное, избежать многословия. Для этого нужно использовать таблицы, графики, цветное оформление материала;
- однозначности — сведения не должны быть неясными, в их толковании следует следить за семантической, синтаксической и логической однозначностью материала;
- сопоставимости — сведения должны приводиться в сопоставимых единицах и относиться к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и вне ее;
- преемственности — сведения о кадрах, подаваемые за разные временные периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одинаковые формы предоставления;
- актуальности — сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, т.е. предоставляться без опозданий.

5.2.2. Содержание оперативного плана работы с персоналом

Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования и базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений. Схема планирования потребности в персонале приводится на рис. 5.6.

Планирование привлечения и адаптации персонала — планирование мероприятий по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников. *Внутренние источники привлечения персонала* позволяют лучше использовать уже имеющийся в



Рис. 5.6. Схема планирования потребности в персонале

организации персонал в результате появления дополнительной работы, перераспределения заданий или перемещения, продвижения по службе работников. *Внешние источники привлечения персонала* — это наем новых работников.

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является планирование трудовой адаптации. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Выделяют два вида адаптации:

- первичная, т.е. приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений);
- вторичная, т.е. приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих

объект деятельности или профессиональную роль, например при переходе в ранг руководителя).

В условиях функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. При этом необходимо уделять повышенное внимание первичной адаптации молодых работников, которые в рыночных условиях нуждаются в особой заботе со стороны администрации организаций.

В параграфе 6.4 настоящего учебника вопросы адаптации персонала рассматриваются более подробно.

Планирование высвобождения или сокращения персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Вследствие рационализации производства или управления образуется избыток рабочей силы. Планирование высвобождения персонала позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создания для этого персонала социальных трудностей. Данное направление деятельности по управлению персоналом до последнего времени практически не получило развития в отечественных организациях.

Планирование работы с увольняющимися сотрудниками основывается на увольнении работника из организации: по собственному желанию; по инициативе работодателя или администрации; в связи с выходом на пенсию. Задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися работниками является всевозможное смягчение перемены сотрудником рода деятельности. В особенности это относится к последним двум видам увольнений.

Отношение организаций к пожилым сотрудникам (равно как и соответствующая государственная политика) является мерилом уровня культуры управления и цивилизованности экономической системы.

В параграфе 6.6 настоящего учебника вопросы планирования высвобождения или сокращения персонала рассматриваются более подробно.

Планирование использования персонала осуществляется с помощью разработки плана замещения штатных должностей. Наряду с учетом квалификационных признаков при определении места работы необходимо учитывать психические и физические нагрузки на человека и возможности претендента в этой области. При планировании использования персонала следует предъявлять к нему такие требования, которые позволят избежать в дальнейшем профессиональных заболеваний, наступления ранней инвалидности, производственного травматизма. Необходимо обеспечить

условия труда, которые являются достойными человека. Особое внимание при планировании использования кадров следует уделять вопросам занятости молодежи, женщин, пожилых работников, лиц с ограниченными физическими и психическими возможностями. Эти категории работников особенно важно использовать в соответствии с их квалификацией и возможностями. С этой целью необходимо резервировать в организации соответствующие рабочие места.

В организациях существует потребность **в обучении**, включающем **переподготовку и повышение квалификации работников.** Планирование обучения персонала охватывает мероприятия по обучению внутри и вне организаций и самоподготовке. Планирование обучения персонала позволяет использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника. Оно ускоряет процесс адаптации работника к изменяющимся условиям производства на том же самом рабочем месте.

В практике сложились две формы обучения персонала организации: на рабочем месте и вне его. *Обучение на рабочем месте* является более дешевым и оперативным, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях. Важнейшими методами обучения на рабочем месте являются: метод усложняющихся заданий, смена рабочего места (ротация), направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, использование работников в качестве ассистентов, метод делегирования (передачи) части функции и ответственности.

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда и работник отрывается от повседневной работы. Важнейшими методами обучения вне рабочего места являются: чтение лекций, проведение деловых игр, разбор конкретных производственных ситуаций, проведение конференций и семинаров, формирование групп по обмену опытом, создание кружков качества.

Более подробно вопросы организации обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала рассмотрены в параграфе 7.2 настоящего учебника.

Планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения состоит в том, что, начиная с момента принятия работника в организацию и кончая предполагаемым увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный периоды, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

В параграфах 7.4 и 7.5 вопросы планирования деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения рассматриваются специально.

Планирование безопасности персонала и заботы о нем осуществляется с целью сохранения хорошего психофизического состояния, а также профессиональных качеств персонала организации. Для этого необходимы соответствующие усилия организации в области планирования. Имидж организации и микроклимат в коллективе во многом зависят от успеха этой сферы кадрового планирования. Кроме того, к этому комплексу проблем и задач относятся все мероприятия в области социальной инфраструктуры, необходимые для длительного обеспечения использования кадров в достойных человека условиях. Создание и расширение гуманных условий для производства и труда требует, к примеру, соответствующей подготовки работника к выполнению производственного задания, обустройства рабочего места, техники безопасности, производственной медицины, соблюдения требований физиологии и психологии труда, диетологии, услуг социально-гигиенических учреждений, учебных заведений и многого другого.

Поскольку мероприятия и учреждения в сфере деловых условий труда (производственно-социальная инфраструктура: учебные учреждения, медицинская служба, служба психологии труда, столовая и т.д.), а также чисто личные и социальные условия для работающих (продолжительность рабочего дня, образование неформальных групп, установление принципов и систем вознаграждения за труд, создание оценочных критериев, урегулирование вопросов, связанных с перерывами в работе и т.д.) касаются, как правило, широкого круга работающих, то целесообразно заниматься этой составной частью кадрового планирования отдельно. Этот вид планирования имеет решающее значение для качества условий труда и трудовых отношений в организации. Все другие виды планирования базируются отчасти на наличии этой внутрипроизводствен-

ной инфраструктуры или же заставляют заниматься плановой деятельностью в этой сфере. Если для работающих и их потребностей должны быть созданы соответствующие условия — условия окружения труда в самом широком смысле — в организации, обеспечивающие отдельному работополучателю в течение продолжительного времени чувство удовлетворенности трудом и профессией, а также ощущение безопасности, если необходимо гарантировать стабильность производственных процессов и не создавать препятствий на пути к достижению работником целей, то нельзя отказываться от своевременно разработанного, социально ориентированного кадрового планирования в этой области.

При **планировании расходов на персонал** в первую очередь следует иметь в виду следующие статьи затрат: основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальное страхование, расходы на командировки и служебные разъезды; расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров; расходы, связанные с доплатами на общественное питание, жилищно-бытовым обслуживанием, культурой и физическим воспитанием, здравоохранением и отдыхом, обеспечением детскими учреждениями, приобретением спецодежды. Следует также планировать расходы на охрану труда и окружающей среды, на создание более благоприятных условий труда (соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, технической эстетики), здорового психологического климата в организации, расходы на создание рабочих мест.

Если текучесть кадров большая, то появляются дополнительные расходы, связанные с поисками новой рабочей силы, ее инструктажем и освоением работ. При высокой текучести кадров растет размер оплат сверхурочных работ, увеличиваются брак и простои, повышается уровень заболеваемости, производственного травматизма, наступает ранняя инвалидность. Все это повышает расходы, связанные с персоналом, приводит к росту себестоимости продукции и снижению ее конкурентоспособности.

Расходы на персонал являются основой для разработки производственных и социальных показателей организации. Доля расходов на персонал в себестоимости продукции имеет тенденцию к росту, что обусловлено: отсутствием прямой зависимости между производительностью труда и затратами на персонал; внедрением новых технологий, предъявляющим более высокие требования к квалификации персонала, который становится более дорогим; изменением законодательства в области трудового права, появлени-

ем новых тарифов, повышением цен на товары первой необходимости.

По мере развития рыночных отношений появляется необходимость учитывать новые виды затрат, связанные с участием работников в прибылях и капитале организации.

5.3. МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА

5.3.1. Сущность и принципы маркетинга персонала

Маркетинг персонала — вид управленческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей сторон в процессе их трудовых отношений путем эквивалентного обмена в различных формах.

Маркетинг персонала означает содержательное расширение функции производственного маркетинга в область управления человеческими ресурсами.

Сущность маркетинга персонала отражена на схеме взаимодействия участников трудовых отношений на рынке труда (рис. 5.7).

Маркетинг персонала трактует рабочее место как продукт, который продается на рынке труда. С этой точки зрения понятийные элементы маркетинга персонала могут быть представлены следующим образом: он выступает направлением стратегического и оперативного планирования персонала; создает информационную базу для работы с персоналом с помощью методов исследования внешнего и внутреннего рынка труда; направлен на достижение привлекательности работодателя через коммуникации с целевыми группами (сегментами рынка).



Рис. 5.7. Стратегический треугольник в маркетинге персонала

В существующих подходах к определению состава и содержания задач маркетинга персонала следует выделить два основных принципа.

Первый принцип предполагает рассмотрение задач маркетинга персонала в широком смысле. Под маркетингом персонала в данном случае понимается определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами. Персонал (в том числе и потенциальный) рассматривается в качестве внешних и внутренних клиентов организации. Целью такого маркетинга является оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к предприятию. Фактически это «продажа» предприятия своим собственным сотрудникам. Принцип маркетинга персонала в его широком толковании опирается на рыночное мышление, что отличает его от традиционных административных концепций управления кадрами.

Второй принцип предполагает толкование маркетинга персонала в более узком смысле — как особую функцию службы управления персоналом. Эта функция направлена на выявление и покрытие потребности предприятия в кадровых ресурсах.

Главное отличие между вышеназванными принципами заключается в следующем. Широкое толкование маркетинга персонала подразумевает его отнесение к одному из элементов кадровой политики организации, реализуемому через решение комплекса задач службы управления персоналом (разработка целевой системы, планирование потребности, деловая оценка, управление карьерой, мотивацией и т.п.). В узком смысле маркетинг персонала предполагает выделение определенной специфической деятельности службы управления персоналом, причем эта деятельность относительно обособлена от других направлений работы кадровой службы.

Отсюда маркетинговой концепцией управления персоналом является утверждение, согласно которому одним из важнейших условий достижения целей организации выступает четкое определение требований к персоналу, его социальных потребностей в процессе профессиональной деятельности и обеспечение удовлетворения этих требований и потребностей более эффективными, чем у конкурентов, способами.

5.3.2. Информационная функция маркетинга персонала

Целенаправленные мероприятия по продаже продукта предполагают всеобъемлющее знание внешней среды, соответствующих рынков, потребителей, а также необходимого имиджа продавца. Это относится в равной мере и к маркетингу персонала.

Информационная функция маркетинга персонала состоит в создании информационного базиса, который представляет собой основу планирования в области сегментирования рынка и коммуникаций по целевым группам (сегментам рынка). Она может быть дифференцирована на следующие более частные функции: изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам; исследование внешней и внутренней среды организации; исследование рынка труда; изучение имиджа организации как работодателя.

Маркетинговая информационная система в управлении персоналом представляет собой систему обмена сведениями, позволяющую специалистам по маркетингу персонала анализировать, планировать и реализовывать маркетинговые мероприятия. Основой системы маркетинговой информации по персоналу являются источники этой информации, а именно:

- учебные программы и планы выпуска специалистов в учебных заведениях;
- учебные программы дополнительного обучения и переподготовки в коммерческих учебных центрах различного типа;
- аналитические материалы, публикуемые государственными и коммерческими центрами занятости;
- специализированные журналы и специальные издания, посвященные вопросам трудоустройства, а также общим проблемам управления персоналом;
- выставки, конференции, семинары;
- сайты специализированных печатных изданий, кадровых агентств, организаций-работодателей (особенно организаций-конкурентов);
- публикации познавательно-событийного содержания об организациях-работодателях;
- рекламные материалы других организаций, в особенности организаций-конкурентов;
- презентации фирм, проведение «ярмарок вакансий», «дней карьеры» и других мероприятий;
- система внутренней отчетности организации по кадровым вопросам;

- аналитические материалы по изучению требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам, а также по изучению содержания труда на рабочих местах;
- беседы специалистов по персонал-маркетингу с потенциальными сотрудниками организации, с внешними партнерами, с работниками своей организации и т.п.

Изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам. Анализ требований, предъявляемых к рабочим местам, формирует систему требований, которые организация-работодатель предъявляет к персоналу, претендующему на определенные вакансии. Требования к персоналу выражаются, как правило, в группах параметров, приведенных в табл. 5.2.

При анализе требований к рабочему месту следует учитывать задачи трудового процесса на рабочем месте, а также взаимосвязи данного рабочего места с другими звеньями организационной структуры.

Предметом анализа и прогнозирования, кроме требований к рабочему месту, является связанная с ним квалификация сотрудника, выраженная через параметры требований к персоналу. На взаимодействии аналитической информации о требованиях к рабочему месту и фактической квалификации персонала базируются мероприятия по его развитию.

Изучение требований к должностям и рабочим местам должно основываться на регламентирующих документах, таких, как:

- Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов;

Таблица 5.2

Требования к персоналу

Группа параметров	*Содержание параметров*
Способности	Уровень полученного образования; необходимые знания (основные и дополнительные); практические навыки в определенной сфере профессиональной деятельности; опыт работы в определенных должностях
Свойства	Личностные качества, необходимые для определенного вида деятельности; способность к восприятию профессиональных нагрузок; способность к концентрации памяти, внимания, усилий и т.п.
Мотивационные установки	Сфера профессиональных интересов; стремление к самовыражению и самореализации; способность к обучаемости; заинтересованность в работе на определенной должности, ясность профессиональных перспектив
Профессиональное поведение	Готовность к труду; самостоятельность в работе; навыки сотрудничества и взаимопомощи; стиль и эффективность общения и т.п.

- тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих.

Исследование внешней и внутренней среды организации. Предметом исследования в данном случае являются факторы или условия, в которых происходит производственная деятельность организации. Значение исследования условий среды определяется его влиянием на подготовку мероприятий: по взаимодействию с рынком труда, по развитию персонала внутри организации, по коммуникативным связям как внутри, так и вне организации.

Внешняя и внутренняя среда организации раскрывается через содержание соответствующих внешних и внутренних факторов. Под внешними факторами понимаются условия, которые организация как субъект управления, как правило, не может изменить, но должна учитывать для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности. К внешним факторам, определяющим содержание маркетинга персонала, можно отнести следующие факторы, представленные в табл. 5.3.

Под внутренними факторами понимаются такие факторы, которые в значительной степени поддаются управляющему воздей-

Таблица 5.3

Внешние факторы среды организации

Наименование фактора	*Характеристика фактора*
Общеэкономическая ситуация и состояние отрасли деятельности	Анализ данного фактора показывает тенденции экономического развития, конкурентную ситуацию, взаимодействие с профсоюзами, ситуацию в области образования
Развитие технологии	Определяет изменение характера и содержания труда, его предметной направленности, что, в свою очередь, формирует изменение требований к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке персонала
Особенности социальных потребностей	Учет данного фактора позволяет представить структуру мотивационного ядра потенциальных сотрудников организации, определяемую характером складывающихся в заданный момент времени общественных, производственных отношений
Развитие законодательства	При решении вопросов персонал-маркетинга следует учитывать вопросы трудового законодательства, его возможного изменения в обозримом периоде времени, особенности законодательства в области охраны труда, занятости и т.п.
Кадровая политика организаций–конкурентов	Изучение форм и методов работы с кадрами в организациях-конкурентах с целью выработки собственной стратегии поведения, направленной на изменение кадровой политики

ствию со стороны организации. Основные внутренние факторы представлены в табл. 5.4.

Таблица 5.4

Внутренние факторы среды организации

Наименование фактора	*Характеристика фактора*
Цели организации	Этот фактор можно считать общим для производственного маркетинга и персонал-маркетинга. Четкость и конкретность системы целеполагания определяет строгую направленность долгосрочной политики организации. Ее цели и задачи формируют стратегию маркетинга как в области производства и реализации продукции, так и в области персонала
Финансовые ресурсы	Точная оценка потребности и возможностей организации в финансировании мероприятий по управлению персоналом определяет выбор альтернативных или компромиссных вариантов в области планирования потребности в персонале, ее покрытия, использования кадров, их подготовки и переподготовки и т.п.
Кадровый потенциал организации	Данный фактор распространяется как на среду маркетинговой деятельности, так и на управление персоналом в целом. Он связан с оценкой возможностей специалистов кадровой службы, с правильным распределением обязанностей между ними, что во многом определяет успех реализации плана персонал–маркетинга
Источники покрытия кадровой потребности	Данный фактор можно рассматривать как внутренний с точки зрения возможности выбора организацией тех источников покрытия кадровой потребности, которые соответствуют состоянию остальных внутренних и внешних факторов: целям организации, финансовым ресурсам, тенденциям развития технологии и т.д.

Полный и точный учет всех вышеперечисленных факторов определяет уровень и особенности реализации маркетинговой деятельности в области персонала. Анализ внешней и внутренней среды организации необходим для уточнения конкретных направлений исследования рынка труда.

Изучение рынка труда. Предмет изучения рынка труда — весь предназначенный к использованию потенциал рабочей силы. Этот потенциал охватывает как внешний рынок труда, так и уже имеющийся в наличии коллектив, т.е. внутренний рынок труда.

Перечислим существенные направления анализа внешнего рынка труда: структура рынка труда, в том числе секторная, региональная, возрастная, квалификационная, профессиональная; мобильность рабочей силы; источники покрытия потребности в персонале; пути покрытия потребности в персонале; поведение конкурентов на рынке труда; стоимость рабочей силы. Анализ указанных направлений позволяет установить количественное и ка-

чественное состояние таких параметров рынка труда, как спрос на персонал и предложение в области персонала.

Исследование внутреннего рынка труда направлено на покрытие потребности в персонале за счет внутриорганизационных источников. Важнейшие направления и инструментарий изучения внутреннего рынка труда представлены в табл. 5.5.

Исследование рынка труда формирует систему современных и перспективных взаимоотношений организации с различными источниками (как внешними, так и внутренними) покрытия потребности в персонале. Анализ по различным направлениям, характеризующим внешний и внутренний рынок труда, закладывает основу для разработки мероприятий по коммуникационным связям организации на рынке труда.

Изучение имиджа организации как работодателя. Предмет изучения имиджа организации — ее образ на внутреннем и внешнем рынке труда. Это изучение должно обеспечить отправные пункты для мероприятий по улучшению имиджа работодателя, чтобы он представлялся преимущественным перед конкурентами с точки зрения как потенциальных, так и работающих в организации сотрудников.

Имидж организации формируют внешние влияния со стороны предпринимательской среды, а также индивидуальные установки и предпочтения. В основном имидж существует как субъективная картина предпочтений и преимуществ по отношению к организации-работодателю со стороны потенциальных сотрудников.

Главной задачей исследования имиджа является правильное понимание тех социальных и психологических факторов, которые влияют на решения потенциальных претендентов на рабочие места или закрепление имеющихся в наличии сотрудников организации.

К таким факторам относятся запросы или требования, которые потенциальные или штатные сотрудники предъявляют к организации-работодателю. Эти запросы вытекают из основных функций труда: монетарной и немонетарной побудительных функций, а также функции самореализации и социальной функции.

К инструментарию исследования имиджа относят:

- проведение опроса мнений работников организации, ее партнеров, потребителей и других групп людей;
- опрос соискателей об их представлениях и ожиданиях;
- составление статистики, дифференцированной по основным формам текучести, потерь рабочего времени и т.п.;

Таблица 5.5

Направления анализа внутреннего рынка труда

Направления анализа	*Инструментарий*
Структура персонала, в том числе численность, квалификационная структура, возрастная структура, группы сотрудников по стажу работы в организации, группы сотрудников по потенциалу развития, группы сотрудников по ролевому статусу в организации и ее подразделениях	Постоянные и переменные данные учета и статистики персонала Информация о результатах обучения персонала Деловая оценка (аттестация) персонала
Структура развития персонала	Планирование потребности в персонале Планирование замещения вакансий Планирование мероприятий по развитию персонала
Организационная структура, в том числе формальная иерархия, неформальные структурные группы	Схемы организационных структур Органограммы Диаграммы выполнения функций Диаграммы коммуникационных связей Опросы сотрудников и руководителей
Организация труда, в том числе расстановка персонала, рабочие места и их взаимосвязи	План должностей и рабочих мест (штатное расписание) Описание работ и должностей (должностные инструкции) Диагностика рабочих мест Опросы сотрудников
Культура управления, в том числе стиль руководства, социально-психологический климат, удовлетворенность трудом	Методы эмпирических социальных исследований Работа с высвобождаемыми сотрудниками
Мотивационные установки	Опросы сотрудников Групповые дискуссии Анализ применения теорий мотивации

- анализ кампаний найма, в особенности неудачных мероприятий по подбору кандидатов, а также мероприятий по вербовке персонала;
- изучение претензий, высказываемых работниками в процессе деловой оценки, адаптации или в рамках специально организованной системы рассмотрения претензий.

При помощи информационной функции персонал-маркетинга можно идентифицировать те области, которые могут затруднить долговременное обеспечение человеческими ресурсами.

Влияние маркетинга персонала на решение подобных ситуаций состоит в выполнении целенаправленной коммуникационной функции.

5.3.3. Коммуникационная функция маркетинга персонала

Цель всех коммуникационных мероприятий в рамках маркетинга персонала — установление и реализация путей покрытия потребности в персонале, а также представление преимуществ организации как работодателя.

Объектами коммуникационной функции являются:

- сотрудники организации, которые выступают в качестве участников внутреннего рынка труда, а также служат носителями имиджа организации;
- внешний рынок труда как комплексный источник потенциальных претендентов;
- открытость системы управления (в частности, ее информационной составляющей) как основного фактора влияния на формирование суждений об организации.

Сегментирование рынка труда. Предпосылкой эффективного выполнения коммуникационной функции является сегментирование рынка труда. Сегментирование представляет собой процесс разделения спроса на персонал и его предложения на отдельные элементы, отличающиеся сходной реакцией на определенный мотив занятости. Эти элементы представляют собой целевые группы, на которые ориентируется работодатель в своих взаимоотношениях с рынком труда. Образуемые целевые группы должны быть по возможности однородны по своему внутреннему содержанию, но разнородны по внешнему составу.

Основными методами сегментирования рынка труда являются факторный и кластерный анализы. Факторный анализ выделяет критерии формирования целевых групп. Принятыми в мировой практике маркетинга персонала видами критериев сегментирования являются географический, демографический, экономический, психографический, поведенческий. Кластерный анализ выделяет носителей определенных признаков, отличающихся однородностью.

Пример выделения некоторых целевых групп по критериям (факторам) сегментирования представлен в табл. 5.6.

Комбинирование нескольких целевых групп по одному или нескольким критериям сегментирования может обеспечить повышение внутренней однородности целевых групп. Приведенные в табл. 5.6 сегменты имеют отношение как к внешнему, так и к внутреннему рынку труда.

Эффективное сегментирование позволяет более четко определить основной предмет взаимоотношений работодателя с рынком

Таблица 5.6

Выделение целевых групп на рынке труда (фрагмент)

Критерий сегментирования	*Содержание параметров*
Географический	Регион, административное деление, численность
Демографический	Возраст, пол, семейное положение, национальный состав
Экономический	Уровень образования, занятость по возрасту, по профессиональной принадлежности, по отраслевой структуре, уровень доходов, трудовой стаж
Психографический	Личностные качества, тип личности, жизненные потребности
Поведенческий	Карьерные ориентации, мотивационные установки, степень заинтересованности в работе

труда — установление и практическое использование источников и путей покрытия потребности в персонале.

Источники и пути покрытия потребности в персонале. Источники покрытия потребности в персонале могут быть внешними и внутренними по отношению к организации-работодателю.

Внешние источники — это объекты профессиональной и социальной инфраструктуры, обеспечивающие покрытие потребности в персонале организации. Внутренние источники — это возможности организации в самообеспечении потребности в персонале.

Пути покрытия потребности в персонале представляют собой способы приобретения персонала у определенного источника покрытия кадровой потребности.

Пути покрытия потребности в персонале могут быть следующие:

1) организация набирает персонал непосредственно в учебных заведениях посредством заключения двусторонних соглашений как с данным учебным заведением, так и с участником обучения;

2) организация представляет заявки по вакансиям в государственные службы занятости;

3) организация использует услуги специализированных посреднических фирм по найму персонала (кадровых и рекрутинговых агентств, бюро по найму персонала и т.п.);

4) организация вербует новый персонал через своих сотрудников. Это происходит главным образом в трех направлениях: вербовка кандидатов из семейного круга сотрудников; вербовка кандидатов в других организациях; вербовка в учебных заведениях;

5) организация заключает лизинговые соглашения с другими работодателями на определенных условиях предоставления кадровых ресурсов;

6) организация сообщает о своих вакантных местах через рекламные объявления в средствах массовой информации и специальных изданиях;

7) организация размещает рекламные материалы или анализирует информацию о трудоустройстве на сайтах специализированных изданий или кадровых агентств, а также использует собственный сайт для размещения необходимой информации о потребности в персонале;

8) организация ожидает претендентов после проведения рекламной кампании местного характера.

Перечисленные варианты путей привлечения персонала связаны с внешними источниками покрытия потребности в кадрах. Собственная организация может рассматриваться в качестве внутреннего источника. Путями покрытия потребности в персонале в данном случае являются: перемещение сотрудников в рамках одного или нескольких подразделений, причем оно может происходить либо с соответствующим переобучением, либо без него; перемещение сотрудников на более высокий иерархический уровень организации (как правило, с получением дополнительного обучения); формирование новой функциональной роли сотрудника в рамках прежнего рабочего места при соответствующем дополнительном обучении.

Сущность маркетинговой работы по выбору путей покрытия потребности в персонале сводится к следующим основным этапам: 1) установление источников покрытия потребности; 2) определение путей привлечения персонала; 3) анализ источников и путей с точки зрения их соответствия требованиям качественных и количественных параметров потенциальных сотрудников, а также затрат, связанных с использованием того или иного источника и пути привлечения персонала; 4) выбор альтернативных или комбинированных вариантов источников и путей.

Внутриорганизационные связи в маркетинге персонала. Одним из проявлений коммуникационной функции маркетинга персонала является осуществление внутриорганизационных связей. Главной задачей этих связей становится выделение на первый план неформальных элементов отношений в организации, которые формируются в рамках формальной структуры. Тем самым у сотрудников организации складывается позитивный имидж их работодателя.

Этот имидж может воздействовать на закрепление человеческих ресурсов внутри организации, а также может работать на улучшение имиджа работодателя вне организации, так как собственные сотрудники рассматриваются как носители имиджа.

В маркетинге персонала выделяются два главных направления связей: коммуникации в рамках производственного процесса; коммуникации, независимые от производственного процесса.

Возможные мероприятия по поддержке коммуникаций в рамках выполнения производственных задач могут включать в себя:

- формирование стиля управления, который обеспечивал бы причастность сотрудников к процессам принятия решений;
- обеспечение полноты и объективности оценки персонала;
- регулярные собрания и беседы с сотрудниками, в процессе которых обсуждаются мероприятия по управлению организацией;
- действенная внутриорганизационная система приема и рассмотрения предложений сотрудников и т.п.

Коммуникационные связи вне производственного процесса могут обеспечиваться, например, через следующие мероприятия:

- консультирование сотрудников по персональным проблемам;
- формирование групп свободного времени;
- организация спортивных мероприятий;
- издание внутрифирменного печатного издания;
- организация внутрифирменных праздников и т.п.

5.4. ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

Планирование потребности в персонале — одно из важнейших направлений кадрового планирования, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала.

Как видно из определения, следует различать качественную и количественную потребность в персонале. Эти виды потребности в практике планирования численности рассчитывают в единстве и взаимосвязи.

Планирование потребности в персонале включает следующие этапы:

- обобщенный анализ различных видов планов организации, имеющих влияние на кадровое обеспечение (например,

планы производства и реализации, планы инвестиций и т.п.);

- анализ статистики по персоналу, включая информацию о его деловой оценке и продвижении;
- определение фактического состояния по количеству и качеству персонала на планируемый период;
- расчет качественной и количественной потребности в персонале на тот же планируемый период;
- сравнение данных, полученных на двух предыдущих этапах планирования;
- планирование мер по покрытию потребности в персонале.

Качественная потребность, т.е. 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-технологической документации на рабочий процесс; требований к должностям и рабочим местам, закрепленным в должностных инструкциях или описаниях рабочих мест; штатного расписания организации и ее подразделений, где фиксируется состав должностей; документации, регламентирующей различные организационно-управленческие процессы с выделением требований по профессионально-квалификационному составу исполнителей.

Расчет качественной потребности по профессиям, специальностям и т.п. сопровождается одновременным расчетом 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 расчетной численности и ее сравнения с фактической обеспеченностью на определенный плановый период. Можно выделить несколько основных методов расчета количественной потребности в персонале.

Метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса. Данные о времени процесса дают возможность рассчитать численность производственного персонала, которая непосредственно зависит от трудоемкости продукции. Для расчета следует пользоваться следующей типовой зависимостью:

$$\text{Численность рабочих} = \frac{\text{Время, необходимое для выполнения производственной программы } (T_н)}{\text{Полезный фонд рабочего времени одного рабочего } (T_{пол})} \times \text{Коэффициент пересчета явочной численности в списочную.}$$

В свою очередь,

$$T_н = \sum_{i=1}^{n} \frac{N_i T_i}{K_в}, \qquad (5.1)$$

где n — количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе; N_i — количество изделий i-й номенклатурной позиции; T_i — время выполнения процесса (части процесса) по изготовлению изделия i-й номенклатурной позиции; $K_в$ — коэффициент выполнения норм времени (в зарубежной литературе — уровень производительности, уровень использования времени) рассчитывается следующим образом:

$$K_в = \frac{\text{Время изготовления единицы продукции по технологии}}{\text{Фактическое время изготовления единицы продукции}}.$$

Количество рабочих мест может быть определено дифференцированно по профессиональным видам работ, по квалификационной сложности работ при соответствующем выделении исходных данных о времени изготовления изделия. Пример расчета численности производственного персонала по рассматриваемому методу показан в табл. 5.7.

Полезный фонд времени одного работника ($T_{пол}$) и коэффициент пересчета явочной численности в списочную определяются из баланса рабочего времени одного работника.

Структура баланса приведена в табл. 5.8.

В качестве разновидности рассматриваемого метода может быть представлен подход для определения численности управленческого персонала с использованием формулы Розенкранца, имеющей в общем случае следующий вид:

$$Ч = \frac{\sum_{i=1}^{n} m_i \cdot t_i}{T} \cdot K_{нрв} + \frac{t_p}{T} \cdot \frac{K_{нрв}}{K_{фрв}}, \qquad (5.2)$$

Таблица 5.7

Расчет численности персонала на основе данных о трудоемкости рабочего процесса

Наименование показателей		*Вид работы а*	*Вид работы б*
		квалификация X	*Квалификация Y*
Трудоемкость изделия, час.	Изделие А	0,5	0,8
	Изделие Б	0,4	0,3
Производственная программа, шт.	А	1000	1000
	Б	1200	1200
Итого трудоемкость программы, час.	А	500	800
	Б	480	360
Итого трудоемкость валовой продукции по программе для обоих изделий, час.		980	1160
Планируемый процент выполнения норм, %		105	104
Время, необходимое для выполнения программы, час.		933,3	1115,4
Полезный фонд времени одного работника, час.		432,5	432,5
Расчетная численность персонала, чел.		2,15	2,6
Принимаемая численность персонала, чел.		2	3

где Ч — численность управленческого персонала определенной профессии, специальности, подразделения и т.п.; n — количество функций, определяющих загрузку данной категории специалистов; m_i — среднее количество определенных действий (расчетов, обработки заказов, переговоров и т.п.) в рамках i-й функции за установленный промежуток времени (например,

Таблица 5.8

Структура баланса рабочего времени одного работника

№ п/п	*Показатели баланса*	*Значение показателя или порядок его расчета*
1	Календарный фонд времени, дней	365
2	Количество выходных и праздничных дней	В соответствии с режимом работы
3	Количество календарных рабочих дней	(п. 1 – п. 2)
4	Количество дней невыходов на работу	В соответствии с плановыми оценками невыходов
5	Количество фактических рабочих дней	(п. 3 – п. 4)
6	Потери рабочего времени из-за сокращенной длительности рабочего дня, час.	В соответствии с плановыми расчетами
7	Средняя продолжительность рабочего дня, час.	Нормальная продолжительность за вычетом потерь
8	Полезный фонд времени, час.	(п. 7 х п. 5)

за год); t_i — время, необходимое для выполнения единицы m в рамках i-й функции; T — рабочее время специалиста согласно трудовому договору за соответствующий промежуток времени, принятый в расчетах; $K_{нрв}$ — коэффициент необходимого распределения времени; $K_{фрв}$ — коэффициент фактического распределения времени; $t_р$ — время на различные функции, которые невозможно учесть в предварительных (плановых) расчетах.

Коэффициент необходимого распределения времени ($K_{нрв}$) рассчитывается следующим образом:

$$K_{нрв} = K_{др} \cdot K_{о} \cdot K_{п}, \qquad (5.3)$$

где $K_{др}$ — коэффициент, учитывающий затраты на дополнительные функции, заранее не учтенные во времени, необходимом для определенного процесса ($\sum m \cdot t$); как правило, находится в пределах $1{,}2 < K_{др} < 1{,}4$; $K_{о}$ — коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников в течение рабочего дня; как правило, устанавливается на уровне 1,12; $K_{п}$ — коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

Коэффициент фактического распределения времени ($K_{фрв}$) определяется отношением общего фонда рабочего времени какого-либо подразделения ко времени, рассчитанному как $\left(\sum_{i=1}^{n} m_i t_i\right)$.

Следует отметить, что в общем виде формула Розенкранца служит для проверки соответствия фактической численности (например, какого-либо подразделения) необходимой, которая задается загрузкой данного подразделения.

Для пользования формулой Розенкранца в плановых расчетах ей следует придать такой вид:

$$Ч = \frac{\sum_{i=1}^{n} m_i \cdot t_i}{T} \cdot K_{нрв}, \qquad (5.4)$$

так как величины $t_р$ и $K_{фрв}$ в этом случае неизвестны.

Пример расчета численности управленческого персонала с использованием формулы Розенкранца приведен ниже на основании исходных данных, указанных в табл. 5.9.

Таблица 5.9

Функции, определяющие загрузку подразделения	*Кол-во действий по выполнению функций*	*Время, необходимое на выполнение действий, час.*
А	500	1
Б	3000	0,5
В	300	3
Месячный фонд времени одного сотрудника согласно трудовому договору, час.	170	
Коэффициент затрат времени на дополнительные функции	1,3	
Коэффициент затрат времени на отдых сотрудников	1,12	
Коэффициент пересчета численности	1,1	
Время, выделяемое на различные работы, не учтенные в плановых расчетах, час.	200	
Фактическая численность подразделения, чел.	30	

Суммарное время выполнения управленческих функций определяется как

$$(500 \cdot 1) + (3000 \cdot 0{,}5) + (300 \cdot 3) = 2900.$$

Коэффициент необходимого распределения времени:

$$K_{\text{нрв}} = 1{,}3 \cdot 1{,}12 \cdot 1{,}1 = 1{,}6.$$

Коэффициент фактического распределения времени:

$$K_{\text{фрв}} = \frac{170 \cdot 30}{500 \cdot 1 + 3000 \cdot 0{,}5 + 3000 \cdot 3} = \frac{5100}{2900} = 1{,}76.$$

Расчет необходимой численности подразделения ведется по формуле Розенкранца следующим образом:

$$Ч = \frac{2900}{170} \cdot 1{,}6 + \frac{200}{170} \cdot \frac{1{,}6}{1{,}76} = 28{,}6.$$

Как указано в исходных данных (табл. 5.9), фактическая численность подразделения равна 30 чел. Таким образом, расчет необходимой численности показал некоторый излишек (≈1 чел.) фактического количества сотрудников.

Метод расчета по нормам обслуживания. Данный метод используется в том случае, если численность персонала зависит от количества обслуживаемых агрегатов, аппаратов и других объектов.

Количество рабочих или служащих по нормам обслуживания рассчитывается по следующей формуле:

$$Ч = \frac{\text{Число агрегатов} \times \text{Коэффициент загрузки}}{\text{Норма обслуживания}} \times \text{Коэффициент пересчета явочной численности в списочную.} \quad (5.5)$$

В свою очередь, нормы обслуживания определяются по формуле

$$\text{Норма обслуживания} = \frac{T_{\text{пол}}}{\sum_{i=1}^{n}\left(t_{\text{ед}i} \cdot n_{\text{p}_i}\right) + T_{\text{д}}}, \quad (5.6)$$

где n — количество видов работ по обслуживанию объекта; $t_{\text{ед}i}$ — время, необходимое для выполнения единицы объема i-го вида работ; n_{p_i} — число единиц объема i-го вида работ; $T_{\text{пол}}$ — полезный фонд времени работника за день (смену); $T_{\text{д}}$ — время, необходимое для выполнения работником дополнительных функций, не включаемых в $t_{\text{ед}}$.

Расчет численности персонала с использованием норм обслуживания ведется по исходным данным, указанным в табл. 5.10.

Таблица 5.10

Исходные данные для расчета численности персонала по обслуживанию комплекса агрегатов

Виды работ	*Время выполнения операции, час.*	*Кол-во операций за смену*
1 . Загрузка агрегата	0,02	60
2. Контроль рабочего процесса	0,08	120
3. Выгрузка агрегата	0,03	60
Количество агрегатов	8	
Коэффициент загрузки	1,5	
Полезный фонд времени одного рабочего за смену, час.	7,0	
Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата, час.	1,4	

На первом шаге определяется норма обслуживания:

$$\text{Норма обслуживания} = \frac{7,0}{(0,02 \cdot 60)+(0,02 \cdot 60)+(0,02 \cdot 60)+1,4} = \frac{7,0}{14,0} = 0,5.$$

Отсюда численность персонала:

$$Ч = \frac{8 \cdot 1,5}{0,5} = 24.$$

Метод расчета по рабочим местам и нормативам численности. Данный метод следует рассматривать как частный случай использования метода норм обслуживания, так как и необходимое число работников по числу рабочих мест, и нормативы численности устанавливают исходя из норм обслуживания.

Численность работников по рабочим местам определяется по формуле

$$Ч = \begin{array}{c}\text{Необходимое число работников (число рабочих мест)}\end{array} \times \text{Загрузка} \times \begin{array}{c}\text{Коэффициент пересчета явочной численности в списочную.}\end{array} \quad (5.7)$$

Нормативы численности определяются следующим образом:

$$Н_{ч} = \frac{\text{Объем работы}}{\text{Норма обслуживания}}. \quad (5.8)$$

Применяемый в расчетах по всем методам определения численности коэффициент пересчета явочной численности в списочную позволяет учесть вероятное отсутствие персонала на рабочих местах в течение планового промежутка времени из-за болезни; очередного или дополнительного отпуска; учебного отпуска; прочих уважительных причин.

Указанный коэффициент пересчета можно определить исходя из баланса рабочего времени одного работника для планового календарного промежутка времени через отношение общего числа календарных рабочих дней к числу фактических рабочих дней.

Для расчета численности персонала можно использовать также некоторые **статистические методы**. Их условно делят на две основные группы: стохастические методы; методы экспертных оценок.

Стохастические методы расчета основываются на анализе взаимосвязи между потребностью в персонале и другими переменными

величинами (например, объемом производства). При этом в расчет принимаются данные за предшествующий период и предполагается, что потребность в будущем будет развиваться по аналогичной зависимости. Как правило, для расчета используются такие факторы, которые не требуют сложных математических действий, но дают вполне приемлемые результаты.

Наиболее часто применяются следующие стохастические методы: расчет числовых характеристик; регрессионный анализ; корреляционный анализ.

Расчет числовых характеристик применяется, как правило, в том случае, когда потребность в персонале в значительной мере связана с каким-либо фактором и эта связь достаточно стабильна. Например, при расчете численности ремонтного персонала используются следующие данные: объемы производства за прошедший год; трудоемкость ремонта за этот период. На их основе рассчитывается показатель трудоемкости ремонта на единицу выпуска продукции, исходя из которого определяется объем ремонтных работ на плановый период. Дальнейший порядок расчета выполняется по схеме метода, основанного на данных о времени рабочего процесса.

Регрессионный анализ предполагает установление линейной зависимости между численностью персонала и влияющими на нее факторами.

Общая формула выглядит следующим образом:

$$T_p = \alpha + b \cdot x, \qquad (5.9)$$

где T_p — трудоемкость работ; α — постоянная величина; b — коэффициент регрессии; x — влияющий фактор.

Следует отметить, что математический аппарат регрессионного анализа подробно рассматривается в учебной и научной литературе по статистике, поэтому в данном учебнике он не приводится.

Корреляционный анализ устанавливает тесноту связи между несколькими параметрами. Это может быть зависимость, определяющая степень влияния какого-либо параметра (например, объема производства или услуг) непосредственно на численность персонала. В ином случае это может быть зависимость, определяющая тесноту связи одного или нескольких параметров с другими параметрами, значительное влияние которых на численность персонала установлено.

Теснота связи между параметрами выражается коэффициентом корреляции. Взаимосвязь тем выше, чем выше коэффициент корреляции. Для расчета коэффициента корреляции используется следующая зависимость:

$$K = \frac{\sum_{i=1}^{n}\left[\left(m_i - m_{ср}\right)\left(p_i - p_{ср}\right)\right]}{\sqrt{\sum_{i=1}^{n}\left(m_i - m_{ср}\right)^2 \sum_{i=1}^{n}\left(p_i - p_{ср}\right)^2}}, \qquad (5.10)$$

где m_i, p_i — значения параметров (между которыми устанавливается теснота связи) по i-му измерению; $m_{ср}$, $p_{ср}$ — средние арифметические значения соответствующих параметров; n — количество измерений параметров m и p (например, количество календарных периодов времени, в течение которых производится учет значений параметров).

Математический аппарат корреляционного анализа (так же как и регрессионного) подробно проработан в учебной и научной литературе по статистике.

Применение **методов экспертных оценок** производится с использованием опыта специалистов и руководителей. Эти методы подразделяются на простую и расширенную оценку, включающую как однократную, так и многократную экспертную оценку.

При *простой оценке* потребность в персонале оценивается руководителем соответствующей службы. Метод не требует каких-либо существенных затрат, однако его недостаток состоит в том, что эта оценка достаточно субъективна. *Расширенная экспертная оценка* проводится группой компетентных работников (экспертов).

Приведенные методы позволяют определить общую потребность в персонале. Однако более важной величиной для кадрового планирования является фактическая потребность в персонале. Расчет фактической потребности учитывает необходимость покрытия планового или внепланового выбытия персонала, а также его плановое поступление. В качестве планового поступления следует рассматривать возвращение сотрудников после обучения, службы в армии, длительного отпуска и т.п.

К плановому выбытию персонала относятся сокращение численности в связи с реорганизацией производства или услуг, реор-

ганизацией оргструктуры; 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 приему или перестановке работников.

Большую сложность для планирования представляет выбытие персонала по внеплановым причинам. К ним относятся увольнение по собственному желанию; увольнение по инициативе администрации; длительная болезнь сотрудника; дополнительные отпуска; внеплановый призыв в армию; незапланированный уход на пенсию и т.д.

В этих случаях планирование выбытия кадров может производиться на основе статистических данных о высвобождаемых по указанным причинам сотрудниках за последние 3–5 лет.

Прогнозирование потребности в персонале строится на основе анализа прогнозов спроса и предложения для определения перспективной нехватки или избытка кадровых ресурсов. Главной задачей прогнозирования является установление влияния тенденций развития рынка на изменение потребности в персонале. Решение этой задачи позволяет организации заблаговременно принимать и реализовывать решения, рассчитанные на перспективу (например, по подбору или обучению персонала, ориентированного на изменение продукции или услуг организации).

В теории прогнозирования разработаны различные методы, которые могут быть применимы и для прогнозирования потребности в персонале. К этим методам относятся: построение прогнозного дерева целей развития организации, уровень задач которого предусматривает решение кадровых проблем; экстраполяция, заключающаяся в установлении устойчивых зависимостей (пропорций) между различными параметрами, которые влияют на потребность в персонале, и перенос этих зависимостей на будущий период; экспертные оценки; факторный анализ с использованием элементов корреляции и регрессионного анализа.

Прогнозирование потребности в персонале должно осуществляться в тесном контакте со службами, непосредственно решающими вопросы прогнозирования развития организации. К таким службам следует отнести отделы планирования, маркетинга, развития систем управления и т.п.

5.5. ТРУДОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ В СИСТЕМЕ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Система показателей эффективности производства является частью механизма управления организацией и направлена на обеспечение снижения издержек производства, экономии затрат и ресурсов на единицу выпускаемой продукции. Этим целям служит также и система **трудовых показателей — показателей, характеризующих состояние и уровень использования трудового потенциала организации, факторы, его определяющие, а также степень его влияния на конечные результаты деятельности организации.**

Комплексная система трудовых показателей структурно может быть представлена пятью функциональными и одной интегральной подсистемами (табл. 5.11).

Первая подсистема — рабочая сила. Она содержит показатели, характеризующие формирование и использование рабочей силы: показатели численности персонала, его состава и структуры, уровня квалификации, динамики изменения функциональной и квалификационной структуры и сдвигов в использовании рабочей силы. К этой же группе относятся показатели, характеризующие условия использования рабочей силы: занятость тяжелой, вредной работой, непрестижность, монотонность труда, травматизм, профзаболевания, текучесть кадров.

Вторая подсистема — рабочее время. Она включает экстенсивные и интенсивные показатели использования рабочего времени. К экстенсивным показателям относятся: внутрисменные и целодневные потери рабочего времени, а также потери рабочего времени по причинам брака и отклонений от нормальных условий работы. К интенсивным показателям следует относить уплотнение рабочего дня (насыщенность трудом каждой единицы рабочего времени) и сокращение затрат времени на отдых (по факторам утомляемости людей в связи с неблагоприятными условиями труда).

Третья подсистема — качество труда. Она характеризуется показателями уровня (процента) сдачи продукции с первого предъявления, количества возвратов продукции в связи с допущенными при ее изготовлении дефектами; сокращения потерь от брака против допустимого уровня и выхода годного продукта; снижения количества обоснованных рекламаций, выхода высших сортов, балльной оценки и др.

Четвертая подсистема — производительность труда. Она представляется показателями воздействия на результаты деятельности

Таблица 5.11

Комплексная система трудовых показателей

1-я подсистема — рабочая сила	
Экстенсивные показатели	*Интенсивные показатели*
Численность персонала Структура персонала по категориям, подразделениям, уровню квалификации и др. Изменение численности и структуры персонала	Коэффициент сменности Доля занятых тяжелым физическим трудом Доля занятых на непрестижных работах Доля занятых во вредных условиях труда Уровень травматизма Уровень заболеваемости Коэффициент текучести Коэффициент абсентеизма
2-я подсистема — рабочее время	
Баланс рабочего времени одного работника Внутрисменные потери рабочего времени Целодневные потери рабочего времени Потери рабочего времени за счет обесценения труда (брак, отклонения от нормальных условий технологии и производства, нарушения трудовой дисциплины и пр.)	Резервы уплотнения рабочего дня Сокращение затрат времени на перерывы, связанные с неблагоприятными условиями труда
3-я подсистема — качество труда	
Уровень (процент сдачи) продукции с первого предъявления Количество возвратов продукции в связи с допущенными при ее изготовлении дефектами; сокращение потерь от брака против допустимого уровня Выход годного продукта Снижение количества обоснованных рекламаций Выход высших сортов Балльная оценка качества труда и др.	
4-я подсистема — производительность труда	
Повышение технического уровня производства	Совершенствование управления, организации труда и производства
Механизация и автоматизация Внедрение прогрессивной технологии Модернизация оборудования Совершенствование конструкций и технических характеристик изделий Улучшение использования предметов труда или их замена другими	Оптимизация структуры управления Рационализация управленческого труда Повышение технического уровня управления Нормирование труда Рационализация труда

Изменение структуры производства	Повышение качества человеческого фактора
Изменение удельного веса отдельных видов продукции с разным уровнем удельной трудоемкости Изменение объемов производства	Рост общеобразовательного уровня Рост профессионально-квалификационного уровня Изменение мотивации к труду

Окончание табл. 5.11

5-я подсистема — расходы на рабочую силу	
абсолютные	*относительные*
Расходы на рабочую силу	Доля расходов на рабочую силу в общих издержках производства Удельный вес расходов на рабочую силу на единицу продукции
Структура расходов на рабочую силу Затраты на оплату труда и социальные выплаты	Доля затрат на оплату труда и социальные выплаты в общих расходах на рабочую силу
Фонд заработной платы	Доля фонда заработной платы в общих расходах на рабочую силу
Выплаты социального характера, в том числе:	Доля выплат социального характера в общих расходах на рабочую силу
предусмотренные законодательством	Доля выплат социального характера, предусмотренных законодательством, в общих расходах на рабочую силу
дополнительные	Доля дополнительных выплат социального характера в общих расходах на рабочую силу
Структура выплат социального характера Средний размер заработной платы Средний размер выплат социального характера Средний размер дивидендов Средний совокупный доход	
Интегральная подсистема — социально-экономическая эффективность труда	
Совокупный доход или общая прибыль Объем производства или продажи продукции Производительность труда Трудоемкость или зарплатоемкость единицы продукции Удельного веса расходов на рабочую силу в общих издержках производства Абсолютный доход на одного человека по категориям персонала	

организации человеческого фактора, техники и технологии, организации производственного процесса и структуры производства. Воздействие человеческого фактора учитывается через изменение уровня общего и специального образования, квалификации и производственного опыта. Техника и технология — факторы, оказывающие главное влияние на производительную силу труда, учитываются через механизацию труда (частичная, комплексная, полная), прогрессивную технологию, модернизацию и новое конструирование, изменение предметов труда и природных условий. Учет влияния организационных факторов осуществляется по результатам рационализации труда и системы управления производством, а структуры производства — по объему кооперации и сдвигов в процессе производства (номенклатура, ассортимент).

Пятая подсистема – расходы на рабочую силу. В этой подсистеме представлены показатели: структура общих затрат на рабочую силу; затраты на оплату труда, выплаты и льготы социального характера; структура расходования средств по основным направлениям издержек на рабочую силу; основные направления использования фонда оплаты труда и выплат социального характера по категориям персонала; динамика в расходовании средств на оплату труда и выплат социального характера; размеры заработной платы в сравнении с достигнутыми показателями эффективности производства.

Интегральная подсистема – социально-экономическая эффективность труда. Представлена показателями совокупного дохода или общей прибыли, объема производства или продажи продукции, производительности труда, трудоемкости или зарплатоемкости единицы продукции, удельного веса расходов на персонал в общих издержках производства, абсолютного дохода на одного человека по категориям персонала.

Трудовые показатели определяются целым рядом факторов, связанных с территориальным положением организации, ее отраслевой принадлежностью, размером производства, возраста с момента ввода в строй и т.д. (рис. 5.8). Поэтому следует дифференцированно подходить к изучению состояния трудовых показателей каждой организации, определять их уровень на данный период, а также планировать их изменения в перспективе.

Представленная комплексная система трудовых показателей является объектом анализа и планирования.

Анализ трудовых показателей в организации складывается из:

- анализа эффективности использования персонала организации;
- анализа эффективности использования рабочего времени;
- анализа производительности и качества труда;
- анализа эффективности использования средств на оплату труда и выплат социального характера.

При решении конкретных задач анализа:

- устанавливаются причины расхождения между базисными, плановыми и фактическими данными;
- выявляются резервы улучшения трудовых показателей, и определяется их влияние на объемы производства, себестоимость продукции, прибыль;
- накапливаются материалы для принятия управленческих решений.



Рис. 5.8. Факторы, влияющие на трудовые показатели

Анализ трудовых показателей имеет различные виды, представленные на рис. 5.9.

Организация анализа трудовых показателей состоит из следующих этапов:

1. Составление плана аналитической работы:
   - утверждение темы и задач анализа трудовых показателей;
   - разработка программы, подбор исполнителей, распределение работ между исполнителями;
   - определение информационной базы и источников ее получения;
   - разработка макетов аналитических таблиц и методических указаний по их заполнению;
   - разработка способов графического оформления результатов анализа (таблиц, графиков, диаграмм).
2. Подготовка материалов для анализа:
   - сбор информации, подлежащей анализу;



Рис. 5.9. Виды анализа трудовых показателей

- аналитическая обработка собранной информации: группировка, разложение, обобщение, определение средних и относительных величин;
- анализ теоретических закономерностей, свойственных изучаемому показателю или процессу;
- эмпирические данные о структуре и особенностях показателя или процесса;
- определение методов и приемов анализа;
- разработка алгоритма решения поставленной задачи;
- формулировка конечной цели, т.е. критериев эффективности, по которым будет проводиться сравнение результатов анализа.

3. Анализ поставленной задачи с использованием традиционных приемов или методов экономико-математического моделирования.

4. Предварительная оценка результатов анализа:

- анализ причин изменений или отклонений трудовых показателей;
- определение влияния факторов на изменение показателей;

- оценка ущерба, нанесенного отрицательно влияющими факторами.

5. Итоговая оценка:
- обобщение результатов анализа;
- сводный подсчет резервов;
- выводы по результатам анализа;
- предложения по использованию результатов анализа, разработка плана организационно-технических и социально-экономических мероприятий.

Для повышения эффективности аналитической работы необходимо соблюдать требования системности, комплексности, регулярности, одновременности проверок всех показателей, надежности информационной базы, экономической оправданности.

Информационной базой анализа трудовых показателей служат прежде всего действующие законодательные и нормативные акты, регулирующие работу предприятий. Важная составная часть информационной базы – планово-нормативная документация, а основными информационными источниками для анализа являются бухгалтерская и статистическая отчетность, акты ревизий, справки обследований и проверок, объяснительные записки, протоколы производственных совещаний, данные анкетных опросов, заявления и жалобы работников.

Планирование трудовых показателей — важная часть внутриорганизационного управления. Рыночные отношения не только не отрицают необходимость планирования трудовых показателей как элемента общего стратегического управления производством внутри предприятий, но и повышают его значение. Это объясняется наличием конкуренции, вынуждающей предпринимателей предвидеть ожидаемый результат с учетом конъюнктуры рынка. Поскольку управление экономикой приобретает все более сложный комплексный характер, планирование трудовых показателей осуществляется комплексно, включая экономические, технологические и социальные показатели. Для реализации такого подхода используются инструменты прогнозирования и разработки общей концепции трудовой и социальной политики на предприятии с целью достижения поставленных целей, получения наивысших результатов. Планирование трудовых показателей — основа обеспечения социальной ответственности администрации предприятия перед персоналом и обществом. Наконец, от качества планирования трудовых показателей зависит социальная эффективность проводимой на предприятии кадровой, социальной политики. Плани-

рование трудовых показателей необходимо для обоснования потребности в человеческих ресурсах, которые нужны для эффективного использования всех производственных мощностей, всех звеньев производства, а также для согласования деятельности между различными подразделениями внутри предприятия и взаимодействия с другими предприятиями. Трудовые показатели взаимосвязаны с другими показателями текущих или перспективных (стратегических) планов, поскольку являются частью технико-экономического планирования.

В условиях рынка предприятие самостоятельно решает, что и как планировать, какие разрабатывать планы. Однако, независимо от вида и содержания плана (будет ли это план постановки проблемы за счет пересмотра целей, их значимости и сроков достижения, или план, формирующий долгосрочную стратегию, или среднесрочный план, или скользящий краткосрочный план), он включает раздел трудовых показателей.

Цель разработки и реализации внутрипроизводственных планов — обеспечение максимально возможной прибыли от результатов деятельности предприятия. Эту же цель преследует и планирование трудовых показателей.

Основные задачи внутрипроизводственного планирования труда:

- разработка планов повышения производительности и качества труда;
- определение потребности в персонале по специальностям, профессиям и уровням квалификации;
- расчет затрат на персонал, в том средств на потребление, размеров заработной платы по категориям работников.

Основой планирования трудовых показателей является ***планирование роста производительности труда*** — важный инструмент снижения издержек труда. Вопросы планирования производительности труда подробно рассмотрены в параграфе 5.6 настоящего учебника.

Другим направлением планирования трудовых показателей является ***планирование численности персонала***, призванное ответить на вопросы: какое количество персонала и какой квалификации требуется, когда, в какой период времени, где, на каком участке производства?

При планировании численности работников на предприятии руководствуются следующими принципами:

- соответствие численности и квалификации работников объему запланированных работ и их сложности;

- обусловленность структуры персонала предприятия объективным факторам производства;
- максимальная эффективность использования рабочего времени;
- создание условий для повышения квалификации и расширения производственного профиля работников.

При планировании численности персонала используют следующие показатели: списочная численность персонала; среднесписочная численность промышленно-производственного персонала (ППП) и его категорий; потребность в кадрах; баланс времени одного среднесписочного работника (рабочего).

Численность персонала планируют *по группам* (ППП и не ППП) и *категориям* — рабочие, служащие. Число работников рассчитывается с учетом структурных подразделений, профессий и уровней квалификации, по предприятию в целом.

Классический вариант планирования численности предполагает ее расчет на основе трудоемкости, т.е. подсчет численности необходимого набора рабочих различных специальностей, способных выполнить весь объем работ, связанных с выпуском планируемой продукции, с последующим определением необходимого числа специалистов, служащих и руководителей по видам трудоемкости и нормам обслуживания и управляемости.

Численность основных рабочих определяется исходя из плановой или фактической трудоемкости либо может быть установлена делением намечаемого объема продукции в натуральном выражении на планируемую норму выработки этой продукции в расчете на одного рабочего.

Численность вспомогательных рабочих устанавливается по нормам обслуживания, нормативам численности и рабочим местам.

Планирование численности руководителей, специалистов и *служащих* ведется на основе целей, стратегии, прогноза деятельности предприятия, структуры и схемы управления им, перечня функционально-должностных обязанностей отдельных работников или групп однородных должностей, отраслевых нормативов или нормативов, разработанных самим предприятием. Непосредственный расчет проводится по рабочим местам или нормам обслуживания (мастера, нормировщики и т.п.), или по объему выполняемых работ (конструкторы, технологи и т.п.). Для планирования также могут использоваться нормативы численности управленческого персонала, рассчитанные на 100 рабочих.

Численность непромышленного персонала планируют на основе норм обслуживания, трудоемкости, запланированного объема работ и нормативов численности.

Дополнительную потребность в рабочих кадрах рассчитывают так же, как и потребность в основных кадрах.

Расчет *дополнительной потребности в управленческом персонале* включает три основных элемента:

- научно обоснованное определение прироста должностей, замещаемых специалистами, в связи с расширением производства или увеличением объема работ;
- частичная замена практиков, занимающих должности специалистов с высшим, а также со средним специальным образованием;
- возмещение естественного выбытия работников, занимающих должности специалистов и руководителей.

При планировании численности рабочих учитывают явочный и списочный составы, а остальные категории ППП планируются только по списочному составу. Поскольку планирование численности рабочих предприятия связано с использованием рабочего времени в течение года, измеряемого в человеко-часах и в человеко-днях, для целей планирования различают *среднесписочную* и *среднеявочную численность*. Численность рабочих, планируемая по явочному составу, рассчитывается как частное от деления суммы явочной численности за каждый день на число рабочих дней в месяце; при этом делается поправка на процент невыходов.

При ***планировании затрат на персонал***, особенно на длительную перспективу, следует кроме прямых затрат учитывать затраты, связанные с разработкой системы стимулирования персонала, что является основой формирования положительной мотивации к труду.

При планировании общих затрат на персонал необходимо кроме внутренних учитывать внешние факторы, влияющие на размер затрат на персонал, например решения органов государственной власти (Президент РФ, Государственная Дума РФ, Правительство РФ, местные администрации).

При планировании затрат на персонал учитываются:

- общественно-политические и макроэкономические тенденции (ожидаемый темп инфляции);
- прогнозируемое развитие законодательных норм и тарифных соглашений;

- изменения тарифных соглашений, влекущие за собой рост расходов предприятий (увеличение продолжительности отпусков, сокращение рабочего времени);
- периодический пересмотр размера пенсий, выплачиваемых фирмами;
- изменение налоговых предписаний;
- изменение размеров взносов на социальное страхование;
- договорное или ожидаемое повышение тарифных ставок.

Планирование фонда потребления производится по следующим направлениям:

- фонд оплаты труда (средства, начисленные на оплату труда всем работникам);
- выплаты по дивидендам, процентам (по акциям и вкладам в имущество предприятия, начисляемые к выплате);
- средства представляемых предприятием трудовых и социальных льгот, включая материальную помощь.

Планирование расходов на оплату труда работников предприятия осуществляется исходя из понимания механизма формирования средств на оплату труда работников на предприятии. Определяются выручка или валовой доход, валовая прибыль, чистая прибыль предприятия, доходы работников.

Валовой доход (выручка) зависит от объема реализованной продукции и ее цены. *Валовая прибыль* получается только в том случае если валовой доход (выручка) от реализации выше издержек производства. Валовой доход (выручка) от реализации может быть разделен на две части:

- стоимость материальных затрат на выпуск реализованной продукции, включая стоимость амортизационных отчислений (эта сумма показывает величину затрат прошлого или овеществленного труда);
- стоимость чистой или вновь созданной продукции.

Стоимость чистой продукции, в свою очередь, складывается из заработной платы; отчислений от нее на социальное страхование, в пенсионный фонд и др.; чистой прибыли; отчислений от валовой прибыли в виде налогов, сборов, платежей.

Часть чистой прибыли может быть направлена в фонды накопления для финансирования расширения и развития производства.

Сумма средств, предназначенных для потребления, определяется путем вычитания из стоимости чистой продукции величины отчислений от заработной платы, суммы налогов на прибыль вмес-

те с другими платежами из нее, и суммы средств, направляемых на накопление.

Планирование расходов на оплату труда, осуществляемое с применением прямого счета по нормативам трудоемкости (численности работников) и заработной платы, наиболее распространено в практике экономических расчетов. Такой подход позволяет планировать основной ФОТ и поощрительный фонд как в целом по предприятию, так и по его структурным подразделениям.

Данными для планирования основного фонда оплаты труда (его постоянной части) служат:

- численность рабочих-сдельщиков и повременщиков;
- численность служащих (руководителей, специалистов);
- среднечасовые тарифные ставки рабочих и оклады служащих;
- эффективный плановый фонд рабочего времени одного среднесписочного рабочего;
- планируемый процент выполнения норм;
- размер основных и дополнительных отпусков рабочим;
- размер доплат и надбавок.

5.6. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

В условиях рыночных отношений задача повышения производительности труда как источника реального экономического прогресса становится жизненно важной для дальнейшего развития экономики. Как показывает мировой опыт последних десятилетий, именно страны с самой высокой производительностью труда, а не с самыми большими ресурсами становятся экономическими лидерами. Не случайно в экономически развитых странах функционируют специальные учреждения, разрабатывающие технологии управления производительностью (например, в Западной Европе действует Европейская ассоциация национальных центров производительности, в Юго-Восточной Азии — Азиатская организация производительности, в США — Американский центр производительности труда и т.п.).

Производительности труда уделяется значительное внимание и на уровне организаций всех сфер деятельности как одному из важных показателей эффективности, характеризующему степень рациональности применения трудовых ресурсов и используемому для целей внутреннего анализа и планирования дальнейшей эффективной хозяйственной деятельности организации. Последствия

повышения (снижения) производительности труда для отдельных организаций и общества в целом представлены на рис. 5.10.

Один из наиболее важных уроков японского успеха, как справедливо заметил М.Х. Мескон, заключается в том, что невозможно добиться устойчивой производительности при спонтанной, импульсивной реакции на любые возникающие проблемы. Не имея конкретных целей по производительности, невозможно определить, является ли достигнутый уровень высоким или низким. Цели служат ориентирами при решении вопроса о том, какая работа повышает общую производительность, а какая мешает ее росту. Руководство организации должно обеспечивать рост производительности посредством процесса планирования.



Рис. 5.10. Последствия повышения (снижения) производительности труда

Планирование производительности труда — определение уровня производительности труда и темпов ее роста, обеспечивающих конкурентоспособность организации.

На уровень и динамику производительности труда влияет множество факторов. Рассматривая факторы на уровне отдельной организации, их можно разделить на две группы:

- внешние, т.е. не находящиеся под управлением организации (действия правительства, законодательство, инфраструктура, рыночные механизмы, конкуренция, общая социально-экономическая ситуация и положение в конкретной отрасли и регионе, состояние материально-технического снабжения, обеспеченность природными ресурсами, состояние трудовых ресурсов, культура и социальные ценности и др.);
- внутренние, т.е. находящиеся под управлением организации (стратегические решения, организационные вопросы, трудовые отношения, руководящие кадры структурных звеньев, технология, средства производства, качество продукции, условия труда, информация и др.).

Эти факторы могут влиять на производительность труда как в сторону ее повышения, так и в сторону понижения. Особую сложность представляет необходимость учета внешних, нередко труднопредсказуемых факторов. Что же касается внутренних факторов, то их влияние на производительность труда в большей степени определено и легче поддается оценке при планировании. Анализ и обобщение факторов, способствующих росту производительности труда, помогает менеджерам координировать усилия персонала организации, что само по себе служит одним из главных условий обеспечения производительности на всех стадиях и уровнях управления организацией. Самая сложная проблема, связанная с планированием производительности труда, заключается в том, чтобы выявить, уравновесить, стабилизировать различные тенденции, а не только определить приемлемый для организации уровень производительности труда. Организации, способные учесть противоречивые тенденции, будут иметь преимущества перед конкурентами в период резких экономических колебаний.

В настоящее время важно не только разработать новые подходы к планированию производительности труда, но и не забыть традиционные методы. В недавнем прошлом при планировании производительности труда в отечественных организациях использовались два метода: прямого счета и пофакторный.

Метод прямого счета предоставляет возможность рассчитать уменьшение численности персонала под влиянием конкретных организационных мероприятий и соответствующий рост производительности труда. Последовательность действий при использовании данного метода выглядит следующим образом: вначале определяется плановая численность персонала по отдельным категориям с учетом ее возможного сокращения в результате запланированных мероприятий; затем на основании рассчитанной плановой численности персонала и планового выпуска продукции определяются уровень производительности труда и темпы ее роста по сравнению с базовым периодом.

Пофакторный метод предполагает выделение факторов, оказывающих влияние на уровень и рост производительности труда, и оценку их воздействия. В дореформенный период планирование производительности труда в нашей стране осуществлялось на основе Методических указаний к составлению государственного плана экономического и социального развития, в которых приводилась единая типовая классификация факторов роста производительности труда. Данный метод не устраняет недостатков планирования от достигнутого, присущих методу прямого счета, поскольку исходная численность, которая в дальнейшем корректируется под влиянием различных факторов и используется для расчета роста производительности труда, устанавливается в зависимости от планируемого объема производства, т.е. испытывает на себе влияние прошлого периода. Помимо этого пофакторный метод не учитывает затрат овеществленного труда и по этой причине завышает темпы роста производительности труда. Однако при прогнозировании на определенный период можно использовать действующую методику расчета влияния факторов на рост производительности труда. Классификация факторов роста производительности труда по внутреннему содержанию и сущности приведена в табл. 5.12.

Последовательность действий при использовании данного метода выглядит следующим образом: первоначально определяется базовая численность персонала на планируемый период при условии сохранения базовой производительности труда, затем рассчитывается ожидаемое изменение численности персонала под влиянием каждого из выделенных факторов посредством сопоставления затрат труда на запланированный объем продукции при планируемых и базовых условиях, а далее — суммарное изменение базисной численности и прирост производительности труда в планируемом периоде.

Таблица 5.12

Факторы роста производительности труда

Научно-технические	*Организационные*	*Структурные*	*Социальные*
Внедрение новой техники и технологий. Механизация и автоматизация производства. Изменение в структуре парка или модернизация определенного оборудования. Изменение конструкции изделий, качества сырья, применение новых видов материалов.	Увеличение норм и зон обслуживания. Специализация производства и расширение объема кооперированных поставок. Изменение реального фонда рабочего времени. Совершенствование управления организацией. Сокращение потерь от брака продукции. Снижение числа работников, не выполняющих установленные нормы выработки. Прочие факторы	Изменение объема производства. Изменение удельного веса отдельных видов продукции и отдельных производств в общем объеме. Прочие факторы	Изменение качественного уровня персонала. Изменение отношения работников к труду. Изменение условий труда. Прочие факторы

Для определения влияния того или иного фактора на рост производительности труда рассчитывается экономия рабочей силы по отношению к численности работников, необходимых для выполнения планируемого объема работ при базовой производительности труда (выработке).

Исходная численность работников ($Ч_и$) на планируемый объем работ может быть определена следующим образом:

а) при неизменной структуре объема производства

$$Ч_и = Ч_{баз} \cdot IОП, \qquad (5.11)$$

где $Ч_{баз}$ — численность работников в базовом периоде, чел.; $IОП$ — индекс роста объема производства;

б) при наличии структурных сдвигов

$$Ч_и = \sum_{i=1}^{n} Ч_{баз.i} \cdot IОП_i, \qquad (5.12)$$

где $Ч_{баз.i}$ — численность работников i-го структурного подразделения в базовом периоде, чел.; $IОП_i$ — индекс роста объема производства i-го структурного подразделения.

Важнейшим фактором, влияющим на рост производительности труда, является повышение технического уровня производства.

Экономию рабочей силы ($ЭЧ_р$), например, за счет модернизации действующего или внедрения нового оборудования можно рассчитать по следующей формуле:

$$ЭЧ_р = [1 - М \cdot 100/(М_{ст} \cdot 100 + М_м \cdot П_т)] \cdot Ч_и \cdot (T_д/T_к), \quad (5.13)$$

где М — общее количество оборудования, шт.; $М_{ст}$ — количество немодернизированного оборудования, шт.; $М_м$ — количество нового или модернизированного оборудования, шт.; $П_т$ — рост производительности труда при эксплуатации нового или модернизированного оборудования; $T_д$ — число месяцев действия нового или модернизированного оборудования; $T_к$ — календарное число месяцев в планируемом периоде.

При этом экономия численности работающих ($ЭЧ_{ппп}$) определяется по формуле

$$ЭЧ_{ппп} = (Ч_{пппи} \cdot Э_р \cdot У_з)/(100 \cdot 100), \quad (5.14)$$

где $Ч_{пппи}$ — исходная численность рабочих для производства планируемого объема продукции исходя из выработки базового периода; $У_з$ — доля рабочих, занятых обслуживанием оборудования, в численности промышленно-производственного персонала, %; $Э_р$ — относительная экономия численности рабочих, %.

$$Э_р = [1 - М \cdot 100/(М_{ст} \cdot 100 + М_м \cdot П_т)] \cdot T_д/T_к) \cdot 100. \quad (5.15)$$

Следующая группа факторов, учитываемых при планировании производительности труда, связана с совершенствованием управления, организации производства и труда. При расчете роста производительности труда за счет совершенствования управления организацией используется *метод сравнения* (существующей в данной организации численности работников управления с численностью занятых в сфере управления в передовых организациях с более совершенной структурой управления, а также с проектными данными).

Влияние совершенствования нормирования труда на рост его производительности устанавливается с помощью прямого счета, т.е. определением соотношения между численностью работников при научно обоснованных нормах и существующей численностью. Рост производительности труда за счет «подтягивания» рабочих, не выполняющих нормы выработки, определяется двумя способами:

а) исчислением непосредственного роста производительности труда за счет «подтягивания» рабочих, не выполняющих нормы

выработки, до 100%-го или среднего процента выработки коллектива по формуле

$$П_т = [Ч_{р1} \cdot (100 - X_1) + Ч_{р2} \cdot (100 - X_2)] \cdot Д/(Ч_{р1} + Ч_{р2}), \quad (5.16)$$

где $Ч_{р1}$ и $Ч_{р2}$ — численность рабочих по группам, у которых уровень выполнения норм ниже 100%; X_1 и X_2 — средний процент выполнения норм соответственно по группам; Д — удельный вес рабочих, не выполняющих нормы выработки, %;

б) исчисление экономии численности работников за счет мероприятий, направленных на выполнение рабочими норм выработки, по следующей формуле:

$$ЭЧ_р = (Ч_{рбаз} \cdot УВ_{рн} \cdot Э_р \cdot 0{,}5)/100, \quad (5.17)$$

$$Э_р = П_{рн} \cdot У/100, \quad (5.18)$$

где $П_{рн}$ — планируемое повышение уровня выполнения норм выработки группой рабочих, не выполняющих норм выработки, %; $УВ_{рн}$ — удельный вес группы рабочих, не выполняющих нормы выработки, в общей численности работающих, %; У — удельный вес группы рабочих-сдельщиков, не выполняющих нормы выработки, в общей численности рабочих, %; 0,5 — коэффициент, показывающий неравномерность повышения уровня выполнения норм на протяжении планируемого периода.

Экономия рабочей силы за счет специализации производства и увеличения кооперированных поставок может быть определена по формуле

$$ЭЧ_р = (УВ_{пл} - УВ_{баз}) \cdot ОП_{пл}/В_{баз} \cdot 100, \quad (5.19)$$

где $УВ_{баз}$ и $УВ_{пл}$ — удельный вес кооперированных поставок соответственно в базовом и планируемом периодах, %; $ОП_{пл}$ — объем производства в планируемом периоде, руб.; $В_{баз}$ — выработка на одного работающего в базовом периоде, руб.

Экономию рабочей силы можно определить также по следующей формуле:

$$ЭЧ_р = Ч_и \cdot [1 - (100 - УВ_{пл})]/(100 - УВ_{баз}). \quad (5.20)$$

Экономия рабочей силы за счет лучшего использования рабочего времени может быть определена по формуле

$$ЭЧ_р = (Ч_и \cdot УВ_р/100) \cdot (П_{баз} - П_{пл})/(100 - П_{пл}), \quad (5.21)$$

где $УВ_р$ — удельный вес рабочих в численности промышленно-производственного персонала, %; $П_{баз}$ и $П_{пл}$ — потери рабочего времени соответственно в базовом и планируемом периодах.

Сокращение невыходов на работу ведет к экономии численности рабочих, которое может быть рассчитано по формуле

$$ЭЧ_р = Ч_и \cdot УВ_р \cdot (Ф_{пл} - Ф_{баз})/Ф_{баз}, \quad (5.22)$$

где $Ф_{пл}$ и $Ф_{баз}$ — количество рабочих дней, отработанных одним рабочим соответственно в базовом и планируемом периодах.

Сокращение брака продукции способствует росту экономии рабочей силы рабочих-сдельщиков, величина которой может быть определена следующим образом:

$$ЭЧ_р = (Б_{баз} - Б_{пл}) \cdot Ч_{р\text{-}с.баз}/100, \quad (5.23)$$

где $Б_{баз}$ и $Б_{пл}$ — потери от брака в процентах к себестоимости продукции соответственно в базовом и планируемом периодах; $Ч_{р\text{-}с.баз}$ — численность рабочих-сдельщиков в базовом периоде.

Экономия численности при устранении нерациональных затрат труда рассчитывается по формуле

$$ЭЧ_р = (Д_{баз} - Д_{пл}) \cdot Ч_{р\text{-}с.баз}/100, \quad (5.24)$$

где $Д_{баз}$ и $Д_{пл}$ — доля доплаты рабочим-сдельщикам за отклонение от запроектированного технологического процесса в общем фонде заработной платы рабочих соответственно в базовом и планируемом периодах, %.

Влияние сдвигов в составе (ассортименте) продукции на экономию рабочей силы определяется следующим образом:

$$ЭЧ_р = (Т_{баз} - Т_{пл}) \cdot ОП_{пл}/(К_{вп} \cdot Ф_{пл}), \quad (5.25)$$

где $Т_{баз}$ и $Т_{пл}$ — удельная трудоемкость продукции соответственно в базовом и планируемом периодах, нормо-час.; $К_{вп}$ — коэффициент выработки в планируемом периоде; $Ф_{пл}$ — полезный фонд времени работы одного рабочего в планируемом году, час.

Влияние природных условий на численность работников определяется по формуле

$$ЭЧ_р = ОП_{пл} (Т_{ро} - Т_{рп}) - К_п/Ф_{пл}, \quad (5.26)$$

где $Т_{ро}$ и $Т_{рп}$ — трудоемкость единицы продукции при прежних и изменившихся природных условиях, нормо-час.; $К_п$ — коэф-

фициент, учитывающий время изменения природных условий.

Влияние каждого фактора на рост производительности труда определяется по следующей формуле:

$$П_{тj} = ЭЧ_{рj} \cdot 100/ЭЧ_{р}, \quad (5.27)$$

где $ЭЧ_{рj}$ — экономия рабочей силы по j-му фактору; $ЭЧ_{р}$ — экономия рабочей силы, исчисленная по всем факторам:

$$ЭЧ_{р} = \sum_{j=1}^{n} ЭЧ_{рj}. \quad (5.28)$$

Общий прирост производительности труда рассчитывается суммированием прироста по всем факторам или по формуле

$$П_{т} = (ЭЧ_{р}/(Ч_{и} - ЭЧ_{р})) - 100. \quad (5.29)$$

Если рассчитанное таким образом сокращение численности персонала под влиянием всех факторов окажется недостаточным, то, чтобы достичь допустимой величины издержек на персонал, необходимо искать источники снижения затрат в сфере добровольных социальных услуг организации.

Измерение и планирование производительности труда осложняется тем, что многие организации производят несколько продуктов или услуг; выпускают продукцию, свойства которой с трудом поддаются количественной оценке (продукцию предприятий сферы обслуживания и функциональных подразделений нередко трудно выразить количественно); характеризуются непрерывным изменением цен и издержек; вносят постоянные изменения в продукты, технологические процессы; вынуждены учитывать другие критерии эффективности деятельности.

Процесс планирования производительности труда может оказать благотворное воздействие на эффективность функционирования организации, поскольку при его надлежащей реализации он приведет к комплексу позитивных последствий:

во-первых, к проблеме производительности труда и существенным для нее факторам будет привлечено внимание руководства организации;

во-вторых, если в процесс планирования вовлекается более широкий круг работников, то это будет мотивировать их к поиску резервов;

в-третьих, применение количественного подхода к оценке производительности труда, при условии, что он осуществляется доста-

точно квалифицированно, будет способствовать лучшему пониманию проблемы, ее структуризации.

В современных условиях меняется подход к планированию производительности труда. При этом исходят из принципиально нового понимания сущности и стратегии планирования трудовых показателей, включая производительность труда, а также необходимости системного подхода к управлению ростом производительности труда. В прошлом, когда труд служил главным ресурсом практически во всех областях деятельности, было оправданно рассматривать затраты труда как приближенную оценку совокупных затрат. Однако в связи с развитием научно-технического прогресса доля человеческого труда составляет все меньшую и меньшую часть совокупных издержек. Значительную роль играют и другие виды затрат: физические и финансовые активы, материалы, энергия, информация.

В современных условиях наряду с традиционными для отечественной теории и практики показателями непосредственно труда, учитывающими только трудовые затраты (отношение общего объема продукции к количеству затраченного на его производство труда в единицах рабочего времени), целесообразно использовать и многофакторные показатели производительности, принимающие во внимание затраты не только труда, но и других ресурсов — сырья, материалов, топлива, энергии, услуги по сбыту и др. В этой связи следует обратить внимание на показатели производительности, используемые в странах с развитой рыночной экономикой.

В результате комбинации стоимостных показателей производства с различными факторами производства определяются показатели производительности, среди которых можно выделить следующие:

- валовая производительность труда (по своему содержанию близка показателю выработки продукции на единицу затрат труда в отечественной практике);
- чистая производительность труда (отношение стоимости чистой продукции, т.е. стоимости валового выпуска за вычетом стоимости затрат всех факторов производства кроме затрат труда, к затратам труда);
- интегральная производительность труда (определяется путем деления стоимости валового выпуска продукции на затраты труда и других факторов производства, выраженных в трудовых единицах);

- глобальная производительность труда (отражает влияние на производительность всех факторов производства, а производительность труда выступает как один из них в виде частного показателя; в качестве факторов учитываются в основном затраты труда, а факторы, не поддающиеся количественному измерению, игнорируются; в качестве показателей объема выпускаемой продукции используются показатели валового выпуска или валовой добавочной стоимости);
- тотальная производительность факторов (рассчитывается так же, как и глобальная; отличие состоит в том, что величина чистой добавочной стоимости или чистой продукции делится на затраты труда и постоянного капитала, приведенного к трудовым единицам);
- показатель реального дохода на единицу затрат труда (определяется как частное от деления стоимости чистой продукции на затраты труда, которые выражаются либо числом занятых работников, либо числом отработанных человеко-часов).

Планирование производительности труда — это фактически часть более широкого процесса управления производительностью, предполагающего стратегическое и оперативное планирование, организацию, руководство и постоянный контроль за внедрением мероприятий, направленных на повышение производительности. Поскольку повышение производительности труда связано с изменением всех затрат производства, необходимо управление этими процессами, их планирование и координирование (включая занятость, структуру кадров, технологию и оборудование, продукцию и рынки сбыта).

Системный подход к управлению производительностью труда базируется на двух основных принципах: ориентация на выход продукции (конечный результат системы) и интеграция всех подсистем в единое целое. Он охватывает организационные цели; организационные формы; сферы повышения производительности труда; приемы и методы повышения производительности труда.

Управление производительностью труда на уровне организации включает следующие элементы:

- обеспечение основы для управления, т.е. концентрация внимания на результативности и производительности труда и выработка общего языка по этим проблемам;
- разработка стратегических планов обоснования программ повышения производительности труда;

- разработка подходов к стратегиям и методам измерения и оценки производительности труда;
- разработка подходов к стратегиям и методам контроля и повышения производительности труда;
- обеспечение организации планирования и эффективного внедрения всех элементов.

Типичный процесс управления производительностью включает:

- измерение и оценку производительности труда;
- планирование контроля за повышением производительности труда на основе информации, полученной в процессе измерения и оценки производительности;
- осуществление мер контроля за повышением производительности труда;
- измерение и оценку воздействия предпринимаемых мер на повышение производительности труда.

Рост производительности труда должен планироваться на основе соблюдения ряда принципов, содержание которых раскрывается в табл. 5.13.

Перспективное планирование имеет важное значение для обеспечения устойчивого роста производительности труда, поскольку

Таблица 5.13

Принципы планирования роста производительности труда

Принцип	*Содержание принципа*
Единство	Планирование должно иметь системный характер, т.е. учитывать совокупность элементов; должно быть обеспечено наличие и взаимосвязь единого направления развития всех элементов системы планирования, в качестве которых выступают отдельные подразделения, входящие в организацию, а также отдельные части процесса планирования
Участие (партисипативность)	В процесс планирования производительности труда должен быть вовлечен широкий круг работников организации независимо от выполняемых функций и сферы деятельности
Непрерывность	Процесс планирования должен осуществляться постоянно, разрабатываемые планы и программы должны непрерывно сменять друг друга
Гибкость	Планам, программам, процессу планирования должна быть придана способность менять направленность в связи с непредвиденными обстоятельствами; предусмотрена возможность вносить необходимые изменения
Точность	Планы должны быть конкретными и детализированными в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия деятельности организации

для нее типичны временные падения по причинам, не связанным с эффективностью реализуемых программ ее повышения (сезонные или короткие периоды спада в экономике могут сократить потребности в продукции независимо от ее качества; внедрение новой техники и технологии сопровождается периодом адаптации кадров, когда производительность несколько падает; во время обучения издержки на рабочую силу возрастают, а положительные моменты, заложенные в программу, еще не реализованы и т.п.). Перспективные долговременные стратегические планы должны всесторонне подкрепляться краткосрочными планами организации и ее подразделений, правилами и нормами.

Для целей планирования повышения производительности труда, разработки программ ее роста в наибольшей степени подходит интерактивное планирование, обладающее следующими чертами, отличающими его от директивного планирования. Оно, во-первых, основано на принципе участия, максимальной мобилизации творческих способностей участников; во-вторых, предполагает, что будущее подвластно контролю и в значительной мере является продуктом осознанных действий работников.

Повышение производительности труда — результат управления и вмешательства в ключевые процессы преобразования труда. Оно произойдет при соблюдении любого из перечисленных ниже условий:

- объем продукции возрастает, затраты уменьшаются;
- объем продукции возрастает, затраты остаются неизменными;
- объем продукции возрастает, затраты возрастают, но более низкими темпами;
- объем продукции остается неизменным, затраты сокращаются;
- объем продукции сокращается, затраты сокращаются, но более быстрыми темпами.

Важно выбрать вариант повышения производительности труда, который способствовал бы снижению живого и овеществленного труда. Исходя из того, что производительность труда зависит от количества и использования данных затрат, можно выделить пять вариантов снижения затрат:

1-й вариант: затраты овеществленного труда прежние, затраты живого труда снижаются (достигается, когда при данном уровне производства исчерпаны все резервы снижения затрат овеществленного труда и рост производительности труда зависит только от живого труда или в случае применения новых средств производ-

ства, имеющих прежнюю стоимость и прежнюю производительность и одновременно требующих меньше затрат живого труда для приведения их в действие, или в случае применения новых средств производства, которые имеют большую стоимость и большую производительность, но обслуживание их требует прежних, меньших или в меньшей степени возросших затрат труда);

2-й вариант: затраты живого труда остаются прежними, затраты овеществленного труда сокращаются (достигается при рациональном расходовании материалов, оборудования, энергии, сырья и т.п., а также путем замены дорогого овеществленного труда более дешевым);

3-й вариант: снижаются одновременно затраты живого и овеществленного труда;

4-й вариант: рост производительности труда, приводящий к снижению стоимости единицы продукции, достигается за счет увеличения затрат живого труда, но он перекрывается большим снижением затрат овеществленного труда;

5-й вариант: возрастает абсолютный размер затрат овеществленного труда, но размер прироста перекрывается экономией на живом труде.

Каждый из выделенных вариантов имеет самостоятельное значение и является эффективным, поскольку позволяет снизить полные затраты. В этих условиях при постановке задачи повышения производительности труда важно оценить в качестве альтернативных все пути повышения производительности, которые реализуются при одном или нескольких соотношениях затрат. Обеспечение максимального роста производительности труда не обязательно предполагает поиск путей одновременного снижения живого и овеществленного труда. В определенных ситуациях предпочтительнее снизить только одни затраты либо одни снизить, а другие повысить.

В целях повышения производительности труда в организациях разрабатываются специальные программы управления производительностью труда, характеризующиеся высоким уровнем конкретной проработки и предусматривающие комплексное решение проблемы с выходом на эффективность деятельности организации. Указанные программы могут быть различны по объему, масштабам, целям, предусматривать внесение изменений во все или некоторые сферы организации: человеческие ресурсы, структуру, культуру, технологии производства.

Применительно к разработке программ управления производительностью труда можно выделить восемь последовательных этапов, перечень и содержание которых раскрываются в табл. 5.14.

- Реализация программы управления производительностью предполагает:
- измерение и оценку уровня производительности труда;
- планирование контроля и повышения производительности на основе информации, полученной в процессе измерения и оценки;

Таблица 5.14

Основные этапы разработки программ управления производительностью труда

Этап	*Решаемые вопросы*
1-й этап: внутренняя стратегическая оценка	Выявление и анализ внутренних факторов (сильные и слабые стороны, проблемы, возможности, наличие других программ и пр.), которые следует учитывать при проектировании, разработке и осуществлении мероприятий в области управления производительностью труда
2-й этап: внешняя стратегическая оценка	Выявление и анализ внешних факторов (экономические и политические тенденции, поставщики, конкуренты, другие организации, проблемы, ограничения, технологии и пр.), которые способны повлиять на проектирование, разработку и осуществление мероприятий в области управления производительностью труда
3-й этап: формирование предпосылок плана	Преобразование факторов, влияющих на проектирование, разработку и осуществление программы, полученных на предыдущих этапах, в конкретные предпосылки и (или) допущения, на которых будет основываться разработка программы; установление взаимосвязей между предпосылками; оценка их относительной важности и очередности
4-й этап: стратегическое планирование	Обеспечение согласования целей и задач программы управления производительностью труда; формулировка стратегических (рассчитанных на 2—5 лет) целей и задач в области управления производительностью; выделение среди них «обязательных» (первоочередных) и «желательных»; ранжирование целей и задач
5-й этап: разработка критериев результативности	Определение показателей, по которым в дальнейшем будут оцениваться мероприятия в области управления производительностью труда (измерителей, критериев, нормативов)
6-й этап: планирование мероприятий	Разработка конкретных мероприятий, обеспечивающих начало реализации программы управления производительностью труда, их согласование и ранжирование
7-й этап: планирование проектов	Детализация мероприятий в области управления производительностью труда; установление последовательности их выполнения; оценка затрат, определение функций и обязанностей исполнителей; анализ издержек и выгод
8-й этап: рассмотрение и оценка программы	Продолжение и завершение работы, начатой на предыдущем этапе, сведение воедино результатов, полученных от разных групп разработчиков программы

- осуществление конкретных мер по повышению производительности;
- измерение и оценку воздействия этих мер.

Специалисты службы управления персоналом должны обладать практическими навыками расчетов и разработки программ управления производительностью труда, а также навыками проведения стратегического анализа в данной области.

В заключение приведем пример из практики планирования производительности труда в зарубежных фирмах.

1. Бригада из пяти человек произвела за месяц 500 единиц продукции, затратив 800 трудовых единиц, в данном случае часов (5 человек · 22 дня · 8 час. = 880 чел.-час. за месяц). На основании этого простого примера можно рассчитать несколько показателей производительности труда:

а) $П^1_{т1}$ = Объем продукции (единиц): Затраты труда (единиц) = = 500 ед. продукции : 880 ед. труда = 0,57;

б) $П^1_{т2}$ = Объем продукции (единиц): Численность работников = = 500 ед. продукции : 5 человек = 100.

2. Предположим, что в следующем месяце продукция составила 600 единиц при затратах 800 трудовых единиц (5 человек · 20 дней · · 8 час. = 800 чел.-час. за месяц). Вновь можно рассчитать показатели производительности:

а) $П^2_{т1}$ = Объем продукции (единиц) : Затраты труда (единиц) = = 600 ед. продукции : 800 ед. труда = 0,75;

б) $П^2_{т2}$ = Объем продукции (единиц) : Численность работников = = 600 ед. продукции : 5 человек = 120.

В обоих случаях производительность труда возросла (речь идет о статических коэффициентах производительности труда одного фактора). Индексы динамики производительности труда равны:

а) $I_{пт1} = 0,75/0,57 = 1,32$;

б) $I_{пт2} = 120/100 = 1,20$.

Лишь исследовав индексы динамики, мы можем получить представление о темпе роста производительности труда за этот период.

3. Предположим, что кроме труда для выпуска продукции использовались материалы (в табл. 5.15 представлены данные за месяцы 1 и 2). Хотя добавляется еще один вид затрат (материалы), расчет производительности не представляет сложности. Существенные проблемы возникают лишь при исчислении многофакторных коэффициентов и индексов. При наличии затрат либо продукции различных видов появляются трудности, связанные с объединением разнородных единиц. Чтобы решить указанную проблему, необходимо найти наименьший общий знаменатель для различных видов затрат и продукции. Для определенных видов могут использоваться физические общие знаменатели (например, в машиностроении, энергетике —

Таблица 5.15

Продукция и затраты бригады

	Месяц 1		Месяц 2	
	Количество	Индекс*	Количество	Индекс**
1. Продукция, единицы	500	–	600	120,0
2. Затраты, человек	5	–	5	100,0
3. Затраты, чел.-час.	880	–	800	90,0
4. Затраты, материалы	1000	–	1250	125,0
Коэффициенты производительности				
5. Продукция на 1 человека (стр. 1 : стр. 2)	100	–	120	120,0
6. Продукция на 1 чел.-час. (стр. 1 : стр. 3)	0,57	–	0,75	131,5
7. Продукция на 1 единицу материальных затрат (стр. 1 : стр. 4)	0,50		0,48	96,0
Многофакторные коэффициенты производительности				
стр. 1 : стр. 2 или	500 : 5 или	–	600 : 5 или	–
стр. 3 + стр. 4	880+1000	–	800+1250	–

* Индекс для базового периода (месяц 1) не указывается или принимается равным 100.

** Для второго периода (месяц 2) индекс исчисляется путем деления величины показателя в этом месяце на величину показателя месяца 1 и умножения на 100.

условная единица мощности). В случаях когда общего физического знаменателя не существует, принято использовать финансовые измерители в неизменных ценах.

4. Далее к каждому виду затрат и продукции добавим индекс цен. В табл. 5.16 представлены данные за оба месяца. Следует обратить внимание на то, что за исключением многофакторного варианта коэффициенты рассчитаны без учета сопоставимых цен и издержек в качестве весов. Сделано это потому, что не были выделены различные виды труда и материалов. Если бы имелось несколько видов трудовых затрат, тогда при исчислении коэффициентов для агрегированных трудовых затрат потребовалось бы взвешивание по издержкам.

Интерпретируя приведенные выше коэффициенты и индексы, можно сделать вывод, что рабочая группа в месяце 2 произвела продукции на 20% больше, чем в месяце 1, затратив на нее примерно на 9% меньше оплаченных человеко-часов, но на 25% больше материалов. Продукция в расчете на одного работника возросла на 20%, на один человеко-час — на 31,5%, на единицу материальных затрат — сократилась на 4%.

Таким образом, рабочие потребили в месяце 2 в расчете на единицу продукции на 4% больше материалов, чем в предыдущем месяце

Таблица 5.16

Продукция и затраты бригады

	Месяц 1			*Месяц 2*		
	Количество	*Цена*	*Индекс*	*Количество*	*Цена*	*Индекс*
1. Продукция, единицы	500	1000	–	600	1000	120,0
2. Затраты, человек	5	–	–	5	–	100,0
3. Затраты, чел. -час.	880	15	–	800	15	90,0
4. Затраты, материалы	1000	150	–	1250	150	125,0
Коэффициенты производительности						
5. Продукция 1 человека (стр.1: стр. 2)	100	–	–	120	–	120,0
6. Продукция на 1 чел.-час. (стр.1: стр. 3)	0,57	–	–	0,75	–	131,5
7. Продукция на 1 единицу материальных затрат (стр.1: стр. 4)	0,50	–	–	0,48	–	96,0
Многофакторные коэффициенты производительности						
(многофакторный, взвешенный по ценам и затратам)	(500 – 1000) : [(880 – 15) + + (1000 – 150)] = 3,06			(600 – 1000): [(800 – 15) + + (1250 – 150)] = 3,01		

((500 : 1000)/(600 : 1250) = 0,96). Без процедуры взвешивания по издержкам и неизменным ценам нельзя интерпретировать многофакторный вариант позиции 3. Но относительно позиции 4 мы видим, что многофакторный коэффициент для месяца 1 равен 3,06, а для месяца 2 он равен 3,01. Не имея норматива для сравнения, нельзя судить о том, хорош или плох этот показатель. Однако при простом сопоставлении коэффициентов за оба месяца и исчислении индекса производительности мы видим, что бригада функционировала в месяце 2 на 3% менее производительно, чем в предыдущем месяце.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 5

1. В чем состоит сущность кадрового планирования?
2. Перечислите цели и задачи кадрового планирования.
3. Раскройте содержание уровней кадрового планирования: стратегического, тактического и оперативного.
4. Раскройте сущность и роль кадрового контроллинга в кадровом планировании.
5. Раскройте содержание основных составляющих оперативного плана работы с персоналом организации.

6. Какое место занимает кадровое планирование в системе управления персоналом?
7. Какую структуру имеет типовой оперативный план кадрового планирования?
8. Какая информация необходима для осуществления кадрового планирования?
9. Что представляет собой маркетинговая концепция управления персоналом?
10. Какие частные функции включает в себя информационная функция маркетинга персонала?
11. Что является предметом анализа при изучении внешнего и внутреннего рынка труда?
12. Раскройте содержание коммуникационной функции маркетинга персонала.
13. Какие целевые группы выделяются при сегментировании рынка труда?
14. Что такое планирование и прогнозирование потребности в персонале?
15. Назовите этапы планирования потребности в персонале.
16. Что включает в себя понятие «качественная потребность в персонале»?
17. Какие методы расчета количественной потребности в персонале основываются на данных о трудоемкости работ?
18. В чем состоит содержание стохастических методов расчета количественной потребности в персонале?
19. Назовите методы прогнозирования потребности в персонале.
20. Каковы сущность и структура системы трудовых показателей?
21. Раскройте содержание основных подсистем системы трудовых показателей.
22. Какие факторы влияют на систему трудовых показателей?
23. Охарактеризуйте виды анализа трудовых показателей.
24. Дайте характеристику основным этапам организации анализа трудовых показателей.
25. Каковы цели, задачи и основные направления планирования трудовых показателей в организации?
26. Сущность и значение планирования производительности труда. Каковы основные последствия ускорения (замедления) роста производительности труда?
27. Что представляет собой пофакторный метод планирования производительности труда? Укажите его достоинства и недостатки.
28. Дайте характеристику факторов, оказывающих влияние на уровень и динамику производительности труда. Как бы вы сгруппировали их по направлениям взаимодействия?

29. Раскройте сущность системного подхода к управлению производительностью труда на уровне организации.
30. На каких принципах строится планирование производительности труда?
31. Какие элементы включает типовой процесс управления производительностью труда?

ГЛАВА 6
ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

6.1. НАЕМ, ОТБОР И ПРИЕМ ПЕРСОНАЛА

6.1.1. Источники организации найма персонала

Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. При этом следует ответить на вопрос: где и когда потребуются работники?

Наем на работу — это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлечения на работу начинается управление персоналом.

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся рабочих местах? Есть два возможных источника найма: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до этого никак не связанных с организацией).

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала приведены в табл. 6.1.

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

Приведем примеры из опыта США. Опрос работников отделов кадров организаций промышленной сферы и сферы обслуживания США выявил следующие источники найма персонала (источники расположены по степени важности): справочники-списки ищущих работу; люди, случайно зашедшие в поисках работы; объявления в газетах; местные школы; служба по трудоустройству; частные агентства по найму; специальные собрания-сборы заинтересованных лиц; колледжи, университеты; объявления в специальных публикациях, профессиональные общества, объявления по радио, телевидению, в Интернете; фирмы поиска, профсоюзы.

Таблица 6.1

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала

Преимущества привлечения	*Недостатки привлечения*
Внутренние источники привлечения персонала	
Появление шансов для служебного роста. Повышение степени привязанности к организации. Улучшение социально-психологического климата на производстве. Низкие затраты на привлечение кадров. Претендентов на должность хорошо знают в организации. Претендент на должность знает данную организацию. 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 в данный момент). Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации. Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации. «Прозрачность» кадровой политики. Высокая степень управляемости сложившейся 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 удовлетворенности трудом	Ограничение возможности для выбора кадров. Возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя. Появление панибратства при решении деловых вопросов, так как только вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами. Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации. Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя, так как автоматически преемником является заместитель руководителя. Количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах. Удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами
Внешние источники привлечения персонала	
Более широкие возможности выбора. Появление новых импульсов для развития организации. Новый человек, как правило, легко добивается признания. Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах. Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации	Более высокие затраты на привлечение кадров. Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров. Ухудшается социально-психологический климат в организации среди давно работающих. Высокая степень риска при прохождении испытательного срока. Плохое знание организации. Длительный период адаптации. Блокирование возможностей служебного роста для работников организации. Нового работника плохо знают в организации

Результаты опроса 300 менеджеров различных отраслей промышленности США приведены в табл. 6.2.

Таблица 6.2

Источники найма менеджеров на работу

Наименование источника найма	*Уд. вес, %*
Рекомендации друзей и родственников	24
Рекомендации консультативных фирм, специализирующихся на поиске и продвижении персонала	23
Объявления, реклама, в том числе в Интернете	21
Различные источники внутри компании	13
Инициативные письма-обращения о приеме	7
Инициативные звонки по телефону в компании	7
Прочие	5
Всего	100

В нашей стране наибольшее распространение получили следующие источники найма на работу: люди, случайно зашедшие в поисках работы; объявления в газетах; средние школы; колледжи; лицеи; техникумы; профессионально-технические училища, высшие учебные заведения; службы по трудоустройству; частные агентства по найму; объявления по радио, телевидению, в Интернете; профсоюзы.

Прежде чем начать набор сотрудников вне организации, администрации следует предложить своим работникам найти среди знакомых или родственников желающих подать заявление о приеме на работу.

Альтернативой найму новых работников может быть сверхурочная работа, когда организации необходимо увеличить объем выпускаемой продукции. При этом отпадает необходимость в дополнительных затратах на наем и прием на работу новых работников. А сама сверхурочная работа может обеспечить имеющихся работников дополнительным доходом, хотя здесь возникают проблемы усталости, увеличения производственного травматизма. Длительные или частые сверхурочные работы приводят к росту затрат на персонал и снижению производительности труда.

Для удовлетворения потребностей организации во временном найме существуют специальные агентства. Временный работник, обладающий необходимыми для данной должности навыками, может выполнять особые задания. Преимущество, которое дает использование временных работников, состоит в том, что организа-

ции не приходится выплачивать им премии, обучать их, обеспечивать компенсациями и заботиться о последующем продвижении по службе. Временного работника можно как принять, так и уволить в любое время в зависимости от требований выполняемой им работы. Недостатком временных работников является то, что они обычно не знают специфики работы организации, что мешает ее эффективной работе.

При обращении к специализированным организациям, занимающимся привлечением, наймом, подготовкой персонала, аналогично найму временных работников, принимаемые работники не являются временными. При приеме на работу проводится беседа с поступающим, которому задают заранее подготовленные вопросы.

Например, вопросы могут быть следующего содержания:

1. Каковы долгосрочные и краткосрочные цели кандидата? Почему и как он готовит себя к их достижению?
2. Каковы цели кандидата в жизни, не связанные с работой, на последующие пять лет?
3. Что кандидат реально хочет в жизни?
4. Почему кандидат заинтересован в получении этой работы?
5. Что для кандидата более важно: деньги или работа, которая нравится?
6. Каковы основные сильные и слабые стороны кандидата?
7. Что побуждает кандидата прикладывать наибольшие усилия?
8. Считает ли кандидат, что его образование позволяет выполнять ту работу, на которую он претендует?
9. Почему именно этот кандидат должен быть принят на работу?
10. За сколько дней кандидат сможет продемонстрировать себя на работе?
11. Планирует ли кандидат продолжать образование?
12. Как кандидат работает в стрессовых условиях?
13. Какие из предыдущих работ кандидата были наиболее интересными и почему?
14. Что является наиболее важным для кандидата в работе?

В ряде отечественных организаций разработаны специальные анкеты претендента на должность специалиста.

Оценка качества набранных работников ($К_н$, %) рассчитывается следующим образом:

$$К_н = (Р_к + П_р + О_р)/Ч,$$

где $Р_к$ — усредненный показатель качества выполняемой работы набранными работниками, %; $П_р$ — процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года; $О_р$ — процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года; Ч — общее число показателей, учтенных при расчете.

Пусть, например, $Р_к$ рассчитан по ряду показателей и составил в среднем 4 балла по пятибалльной шкале (т.е. равен 80%), $П_р = 35\%$ и $О_р = 85\%$. Тогда

$$К_н = (80 + 35 + 85)/3 = 66{,}6\%.$$

6.1.2. Требования к кандидатам на замещение вакантной должности

В условиях рыночной конкуренции качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение российских организаций. В настоящее время перешли к активным методам поиска и вербовки персонала, стремясь привлечь в организацию как можно больше соискателей, удовлетворяющих требованиям, совершенствуется процедура самого отбора. В прошлом руководитель нередко выбирал работника без помощи кадровых служб. Он полагался на свою интуицию и опыт, а также на рекомендации с прежнего места работы. Частые ошибки приводили к увольнению работника и его замене новым. Такой подход в современных условиях становится не только неэффективным с точки зрения обеспечения потребностей в квалифицированной рабочей силе, но и попросту дорогостоящим.

Работники кадровых служб давно ощущали потребность в более обоснованных и надежных процедурах. Повышение эффективности и надежности отбора связывается с последовательным проведением проверки деловых и личностных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации. Осуществляется поэтапный отбор кандидатур, отсеивая тех кандидатов, которые обнаружили явное несоответствие предъявляемым требованиям. Одновременно применяют по возможности объективную оценку фактических знаний и степени владения кандидатом необходимыми производственными навыками. Таким образом формируется сложная многоступенчатая система проведения отбора человеческих ресурсов. Опыт США показал, что распространенными стали методы собеседований

($^4/_5$ фирм): $^2/_3$ фирм наводили справки и $^1/_3$ — пользовались услугами специализированных оценочных центров.

Выделяются следующие этапы замещения вакантной должности специалиста или руководителя:

- разработка требований к должности; в результате дальнейший поиск ограничивается претендентами, имеющими необходимую квалификацию для данной должности;
- широкий поиск претендентов; ставится задача привлечь для участия в конкурсе как можно больше кандидатов, отвечающих минимальным требованиям;
- проверка претендентов с использованием ряда формальных методов в целях отсева худших, которая проводится кадровой службой;
- отбор на должность из числа нескольких лучших кандидатур; обычно осуществляется руководителем с учетом заключения кадровых служб и данных различных проверок и испытаний.

В проведении отбора участвуют линейные руководители и функциональные службы. Эти службы укомплектованы профессиональными психологами, используют самые современные методы отбора.

Непосредственный руководитель (иногда более широкий круг руководителей) участвует в отборе на начальном и заключительном этапах. Ему принадлежит решающее слово при установлении требований к должности и выборе конкретного работника из числа отобранных кадровой службой.

Найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействии в организации. Исходя из заранее формулированных требований выбирают подходящих людей на конкретную должность, и соответствию качеств претендентов требованиям придается большое значение.

В этом отношении «философия отбора персонала» в американских фирмах отличается от философии современной японской системы управления. В известном смысле в японских фирмах «организацию приспосабливают к человеку». При отборе работников в меньшей степени, чем в США, обращают внимание на специальные знания, навыки и практический опыт, необходимый для немедленного вхождения в должность, сосредоточивая внимание на личностном потенциале и качестве образования. Объясняется это тем, что японский рабочий или служащий принимается в организацию, как

правило, на очень длительный срок. Даже выпускники лучших вузов в Японии первоначально зачисляются на рядовые должности. Специальное обучение в части приобретения конкретных производственных навыков и опыта происходит на самой фирме. Отбор в высшее и среднее звено управления также проводится преимущественно из работников фирмы и с учетом принципа старшинства. Вся система работы с кадрами в крупных фирмах приспособлена к пожизненному найму. При всей перспективности японской модели очевидно, что за редким исключением она не может быть рекомендована и реализована на нынешнем этапе хозяйственной деятельности российских организаций.

В практике работы руководителей с кадрами выделяют четыре принципиальные схемы замещения должностей: замещение опытными руководителями и специалистами, подбираемыми вне организации; замещение молодыми специалистами, выпускниками вузов; продвижение на вышестоящую должность «изнутри», имеющее целью заполнение образовавшейся вакансии, а также сочетание продвижения с ротацией в рамках подготовки «резерва руководителей».

При отборе на должности руководителей исходят из необходимости поиска кандидатов, в наибольшей степени отвечающих всем поставленным требованиям. Организации сегодня предпринимают серьезные усилия по развитию собственного персонала, повышению квалификации и практической подготовке к принятию большей ответственности. При этом в организации возможна нехватка квалифицированных кандидатов. Во всех случаях (включая хорошую работу с «резервом») считается необходимым замещение должностей руководителей и специалистов на конкурсной основе, т.е. с рассмотрением нескольких кандидатур на место, желательно с участием внешних кандидатов.

При отборе на должность из числа работников организации важно иметь в виду, что оценка деятельности работников не дает полной информации о возможностях работника при продвижении на вышестоящую должность или переводе на какую-то иную. Многие работники теряют эффективность при перемещении с одного уровня на другой или с работы функционального характера на должность линейного руководителя, и наоборот. Переход от работы с однородными функциями на работу с функциями разнородными, от работы, ограниченной главным образом внутренними отношениями, на работу с многочисленными внешними связями — все эти перемещения предполагают критические изменения,

которые ослабляют ценность итогов оценки деятельности как показателя будущих успехов.

В американской практике признано, что правильные кадровые решения не могут быть найдены до тех пор, пока требования к должности не определены настолько хорошо, что отдельные кандидаты могут быть соизмерены относительно установленных нормативов.

При определении требований к кандидатам на должность руководителей в американских фирмах базируются на правилах, которые можно сформулировать следующим образом.

1. Всякий выбор должностного лица есть неизбежный компромисс — даже лучшие работники имеют слабости, ключом к отбору должно служить ясное представление о том, какие качества являются действительно необходимыми для данной должности, а какими при необходимости можно пренебречь.

2. Разные комбинации качеств могут быть равноценными для исполнения должности.

3. Руководители и специалисты должны обратить внимание на часто допускаемую ошибку и при установлении требований к должности проводить четкое различие между качествами, которые нужно обязательно иметь перед поступлением на работу, и теми, которые можно приобрести уже после поступления. Не следует вводить без необходимости дополнительных требований к квалификации. В отношении должности, на которую мало претендентов, это особенно нежелательно. В таких случаях требования к должности надо ограничить качествами, при отсутствии каковых кандидат не сможет выполнять работу.

4. Повышение требований к качествам может сказаться на недооценке общего потенциала работника и квалификации, на которую будет предъявлен спрос в будущем.

5. Четкое определение требований к должности должно снять неизбежный субъективизм оценок.

6. Чем большее число (в разумных пределах) кандидатов рассматривается на каждую должность, тем больше вероятность того, что отбор даст позитивные результаты, чем меньше кандидатов, тем вероятнее придется пойти на серьезный компромисс по ряду важных качеств.

7. При определении квалификационных требовании для должности, входящей в состав высшего руководства или другой команды руководителей, можно попытаться компенсировать отдельные слабые стороны этой команды, обусловленные профессиональными и личностными характеристиками ее членов, сформулировав соответствующие дополнительные требования к кандидату. Исследования показывают, что климат организации, характеры других членов руководства также обусловливают специфические черты, необходимые кандидатам на должность.

Отбор кандидатов на вакантную должность руководителя или специалиста управления производится из числа претендентов на эту должность с помощью оценки деловых качеств кандидатов. При этом используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств: 1) общественно-гражданская зрелость; 2) отношение к труду; 3) уровень знаний и опыт работы; 4) организаторские способности; 5) умение работать с людьми; 6) умение работать с документами и информацией; 7) умение своевременно принимать и реализовывать решения; 8) способность увидеть и поддержать передовое; 9) морально-этические черты характера.

Первая группа включает следующие качества: способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике, быть самокритичным; активно участвовать в общественной деятельности; обладать высоким уровнем политической грамотности.

Вторая группа охватывает следующие качества: чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими; уровень эстетики работы.

Третья группа включает такие качества, как наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством; знание передовых методов руководства; стаж работы в данной организации (в том числе в руководящей должности).

В *четвертую группу* входят следующие качества: умение организовать систему управления; умение организовать свой труд; владение передовыми методами руководства; умение проводить деловые совещания; способность к самооценке своих возможностей и своего труда; способность к оценке возможностей и труда других.

Пятая группа включает следующие качества: умение работать с подчиненными; умение работать с руководителями разных организаций; умение создавать сплоченный коллектив; умение подобрать, расставить и закрепить кадры.

В *шестую группу* входят такие качества, как умение коротко и ясно формулировать цели; умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения; умение четко формулировать поручения, выдавать задания; знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде; умение читать документы.

Седьмая группа представлена следующими качествами: умение своевременно принимать решения; способность обеспечить контроль за исполнением решений; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке; умение разрешать конфликтные ситуации; способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой; уверенность в себе.

Восьмая группа объединяет такие качества, как умение увидеть новое; умение распознавать и поддерживать новаторов, энтузиастов и рационализаторов; умение распознавать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов; инициативность; смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск.

В *девятую группу* входят честность, добросовестность, порядочность, принципиальность, уравновешенность, выдержанность, вежливость, настойчивость, общительность, обаятельность, скромность, простота; опрятность и аккуратность внешнего вида; хорошее здоровье.

В каждом конкретном случае из этого списка выбираются (при помощи экспертов) те позиции, которые важнее всего для конкретной должности и организации, и добавляются к ним специфические качества, которыми должен обладать претендент на эту конкретную должность. Отбирая важнейшие качества для определения требований к кандидатам на ту или иную должность, следует отличать качества, которые необходимы при поступлении на работу, и качества, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой после назначения на должность.

После этого экспертами проводится работа по определению наличия качеств у кандидатов на вакантную должность и степень обладания ими каждым кандидатом по каждому качеству. Кандидат, в наибольшей степени обладающий всеми необходимыми для вакантной должности качествами, занимает эту должность. Пример оценки деловых и личностных качеств руководителей дается в табл. 6.3.

При отборе кандидатов на вакантную должность менеджера по управлению персоналом используют специальные методы (методы оценки и отбора приводятся в табл. 6.4).

Отбор кадров в организациях осуществляют работники отдела кадров (менеджеры по управлению персоналом). В функции менеджеров по управлению персоналом входят:

- выбор критериев отбора;

Таблица 6.3

Социограмма начальника производственного отдела А.С. Иванова

Средний балл (4,7)	Группы качеств	Качества	Номер качества	Баллы 1	2	3	4	5
	Деловые и социальные, 4,7	принципиальность	1					
		чувство долга	2					
		принципиальный подход к делу	3					
		предприимчивость	4					
		воля	5					
		настойчивость	6					
		способность доводить дело до конца	7					
		требовательность к себе	8					
		требовательность к подчиненным	9					
		чувство ответственности	10					
		производительность труда	11					
		качество труда	12					
		решительность	13					
		энергичность	14					
		трудолюбие	15					
		способность создать сплоченный коллектив	16					
		добросовестность	17					
		дисциплинированность	18					
		способность поддерживать высокую дисциплину в коллективе	19					
		самостоятельность в принятии решения	20					
		забота о людях	21					
		инициатива	22					
		новаторство	23					
	Профессиональная квалификация и знания работника, 4,5	опыт работы	24					
		знания в области: техники и технологии	25					
		экономики	26					
		организации и управления	27					
		психологии	28					
		социологии	29					
		педагогики	30					
		конкретные знания в области выполняемой работы	31					
		общее образование	32					
		культурный уровень	33					
		отношение к повышению своей деловой квалификации	34					
		отношение к повышению квалификации подчиненных	35					
	Личностные, 4,7	здоровье	36					
		работоспособность	37					
		чувство собственного достоинства	38					
		справедливость	39					
		честность	40					
		самообладание и выдержка	41					
		способность находить выход из затруднительных положений	42					
		коммуникабельность	43					
		моральная устойчивость	44					
		скромность	45					
		чувство юмора	46					
	Авторитет, 4, 8	специалиста	47					
		руководителя	48					
		воспитателя	49					
		человека	50					

1 балл — зона очень слабого руководителя
2 балла — зона слабого руководителя
3 балла — зона среднего руководителя
4 балла — зона хорошего руководителя
5 баллов — зона лучшего руководителя

Таблица 6.4

Методы оценки и отбора персонала

Наименование оцениваемых качеств	*Анализ анкетных данных*	*Психологическое тестирование*	*Оценочные деловые игры*	*Квалификационное тестирование*	*Проверка отзывов*	*Собеседование*
1. Интеллект		++	++			+
2. Эрудиция (общая, экономическая и правовая)	+			++		+
3. Профессиональные знания и навыки	+		+	++	+	+
4. Организаторские способности и навыки	+		++	+	+	+
5. Коммуникативные способности и навыки		+	++			++
6. Личностные способности (психологический портрет)		++	+		+	++
7. Здоровье и работоспособность	+		+		+	+
8. Внешний вид и манеры			+			++
9. Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую работу в данной организации)						++

Условные обозначения:
++ (наиболее эффективный метод);
+ (часто применяемый метод).

- утверждение критериев отбора;
- отборочная беседа;
- работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным;
- беседа по поводу принятия на работу;
- проведение тестов;
- конечное решение при отборе.

Чтобы правильно определить критерии отбора, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: опыт, здоровье и личностные характеристики. «Эталонные» уровни требований

по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих в организации работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

Большинство нанимателей отбирают работников, оценивая их по полученному ими образованию. При равных показателях работодатели предпочитают большее образование меньшему. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, и критерии образованности должны непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы. Работодатель должен изучить продолжительность и содержание образования, его соответствие рассматриваемой работе.

Практический опыт является важнейшим критерием уровня квалификации работника. Поэтому большинство работодателей предпочитают наем работников с опытом. Одним из способов измерения опыта работы в организации является установление трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации. Трудовой стаж измеряется различными способами: общим временем работы в данной организации, временем работы на определенной должности и т.д.

Существуют многие виды работ, требующие от исполнителя определенных физических качеств, обычно сводящихся к выносливости, силе, здоровью. С этой целью следует выявить физические и медицинские характеристики преуспевающих работников и использовать эти данные как критерии, но только тогда, когда все или большинство работников им соответствуют.

Одной из важнейших личностных характеристик работника является его социальный статус. Семейный, степенный работник способен на более высококачественную работу, чем холостяк. Второй важной личностной характеристикой претендента является его возраст. Любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрасте, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых в организации. Слишком молодые и старые по возрасту работники должны подвергаться скрупулезному отбору.

Работодатели могут предпочитать определенные типы личности для выполнения различных работ. Например, предпочитать общительных людей замкнутым. Выдающиеся личностные качества особенно необходимы работникам, общающимся с клиентами.

Приведем пример формулировки требований к кандидату на замещение вакантной должности со стороны работодателя.

1. ОБЪЯВЛЕНИЕ

В аппарате Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации проводится конкурсный отбор на замещение вакантных должностей консультантов в аппарате Комитета Совета Федерации по вопросам экономической политики.

К участию в конкурсном отборе приглашаются федеральные государственные служащие Администрации Президента Российской Федерации, аппарата Совета Федерации, аппарата Государственной Думы, аппарата Правительства Российской Федерации и федеральных государственных органов исполнительной власти, а также помощники членов Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации и помощники депутатов Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации, имеющие высшее экономическое образование, стаж государственной службы на старших государственных должностях не менее двух лет или стаж работы по экономической специальности не менее трех лет.

Желающие участвовать в конкурсном отборе представляют до 17 марта 2009 года в Управление кадров и государственной службы аппарата Совета Федерации: личное заявление, краткое описание трудовой деятельности («резюме») не более чем на двух печатных страницах, выписку из трудовой книжки, заверенную кадровой службой по последнему месту работы, фотографию (4 × 6 см), документы, подтверждающие экономическое образование и квалификацию.

2. ТРЕБОВАНИЯ К КАНДИДАТУ НА ЗАМЕЩЕНИЕ ДОЛЖНОСТИ КОНСУЛЬТАНТА

аппарата Комитета Совета Федерации по вопросам экономической политики

Возможные основные направления работы консультанта:

- финансово-кредитная политика государства, банки и промышленная политика;
- инвестиционная деятельность;
- отраслевая промышленная политика;
- регулирование вопросов банкротства;
- регулирование деятельности естественных монополий;
- лицензионная деятельность: отраслевой и территориальный разрез;
- страховая деятельность и промышленная политика.

№ п/п	Примерный перечень требований к кандидату на замещение вакантной государственной должности	Степень важности 1 — очень важно, 2 — важно, 3 — желательно			Примечание
		1	2	3	
	Профессиональные качества кандидата (нужное подчеркнуть и пояснить)				
1	Специальность				
	Высшее профессиональное образование по специализации «Государственное и муниципальное управление»			+	
2	Высшее профессиональное образование — по направлению высшего профессионального образования «Экономика» или по специальности:	+			
	теоретическая экономика		+		
	финансы и кредит		+		
	мировая экономика		+		
	национальная экономика		+		
	экономика и управление на предприятии			+	
3	Наличие ученой степени		+		
4	Дополнительное высшее образование			+	
5	Специальная подготовка (главные направления):				
	государственное регулирование рыночной экономики			+	
	развитие предпринимательства			+	
	финансы и кредит			+	
	региональное управление социально-экономическими процессами			+	
6	Владение иностранными языками	+			
	Опыт работы кандидата по специальности				
7	Профессиональный опыт по направлению высшего профессионального образования «Экономика» не менее трех лет	+			
8	Общий стаж государственной службы не менее двух лет на старших государственных должностях			+	
	Личностные качества кандидата (нужное подчеркнуть и пояснить)				
9	Устная речь (способность ясно выражать свои мысли при контактах с сотрудниками)		+		
10	Работа с документами: умение самостоятельно дать письменное заключение	+			
	умение составить методические рекомендации	+			
	знание основ делопроизводства	+			
11	Общение с посетителями		+		
12	Умение вести переговоры (умение определить трудность или значение переговоров)		+		
13	Умение принимать самостоятельное решение (подход к решению сложных задач)		+		
14	Организаторские способности, в частности при организации трудовой деятельности на рабочем месте			+	

Одним из способов отбора претендентов, соответствующих всем требованиям, и выбора наиболее подходящих из кандидатов является тестирование заявителей в условиях, максимально приближенных к рабочим. Для доказательства соответствия работника условиям работы необходимо быть уверенным, что тест действительно измеряет ту или иную черту характера и что данная черта характера действительно необходима в деятельности рассматриваемого работника. Доказать такое соответствие бывает очень сложно.

В американских схемах по отбору персонала широко используются три обязательных требования для доказательства такого соответствия: анализ рабочего процесса должен выявить тот стиль работы и те показатели, которые наиболее необходимы для высокого качества выполнения данной работы; тест должен измерять один из таких показателей; необходимо доказать, что данная черта характера действительно связана с качеством работы и важна для занятия данного поста.

Соответствие метода отбора каким-либо конкретным требованиям или условиям определяет степень точности, с которой метод отбора выявляет конкретные способности претендента, соответствующие отдельным важным элементам стиля работы. Качество выполняемой при тестировании работы оценивается в соответствии с требованиями к настоящей и последующей работе.

Используются два вида показателей соответствия критериям — показатели предполагаемого и действительного соответствия. Определить предполагаемое соответствие можно с помощью тестов. Например, предложить заявителям на место страхового агента выполнить серию операций (большое число тестов дается с целью получить по меньшей мере один достаточно обоснованный результат). Результаты тестов сохраняют в тайне. Решение по найму принимается без их просмотра. Они не оглашаются до тех пор, пока принятый работник не наберет минимального опыта в работе, чтобы они не могли повлиять на оценку качества работы. Предположим, что страховой агент становится опытным, умелым работником через 15 месяцев. Оценка качества его работы проводится лишь по истечении этого времени, а затем результаты этой оценки сравниваются с результатами тестов. В дальнейшем для принятия решения по отбору будут использоваться лишь те тесты, которые в наибольшей степени совпадают с показателями работника, уже приобретшего опыт. Именно эти тесты для оценки предполагаемого соответствия кандидатов будут применяться ко всем

желающим занять место страхового агента, а результаты этих тестов будут существенно помогать при вынесении решений о приеме на работу.

6.1.3. Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность

Конечное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения. Типичный процесс принятия решения по отбору персонала представлен на рис. 6.1.

Предварительная отборочная беседа. Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Иногда предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы. В таких случаях специалист отдела кадров или линейный руководитель проводит с ним предварительную беседу. При этом в организациях применяются общие правила беседы, направленные на выяснение, например, образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личностных качеств. После этого заявитель направляется на следующую ступень отбора.

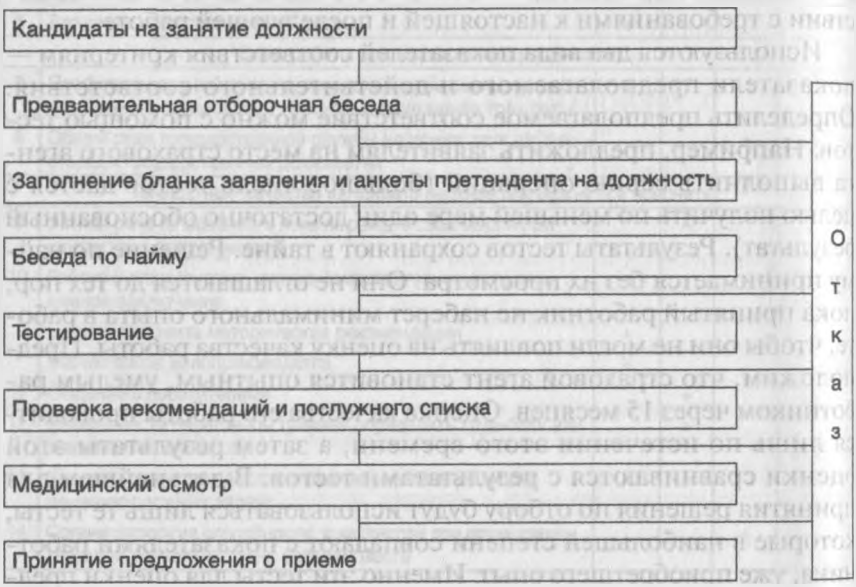


Рис. 6.1. Процедура процесса отбора персонала

Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность. Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Ту же последовательность используют вербовщики. Число пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего влияющую на производительность труда претендента. Вопросы могут относиться к прошлой работе и складу ума, чтобы на их основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе.

Анкетирование является первым этапом процедуры оценки и отбора претендентов. Назначение метода двоякое. Наряду с решением задач отсева менее подходящих кандидатов определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое ее искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любой момент, когда это выяснится (в текст анкеты обычно включается соответствующее указание).

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию: 1) соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям; 2) соответствие практического опыта характеру должности; 3) наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей; 4) готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочно, в командировках); 5) круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации.

Содержание анкеты в американских фирмах устанавливается самим нанимателем. Оно варьирует в зависимости от контингента персонала, на который рассчитана анкета, и общей схемы отбора персонала. При отборе на должности управляющих применяют более подробные анкеты, чем при найме конторских служащих.

Возможны и специальные виды анкет. Например, иногда применяют особые бланки для студентов высших учебных заведений, с которыми ведется работа по оргнабору. Поскольку трудовой стаж студентов невелик, обращают пристальное внимание на учебу, экономические способности и интересы претендента. В анкете запрашивается информация об учебных заведениях, специальности, объеме (в часах) профилирующих курсов (каждого в отдельности),

второй специальности. Запрашиваются данные об академической успеваемости претендента, начиная со школы: место в классе по успеваемости, средний балл, балл успеваемости в колледже по дисциплинам специальности. В анкете требуется указать баллы по управленческим и юридическим дисциплинам, количество учебных часов, прослушанных по бухучету и анализу хозяйственной деятельности, подробные сведения об этих курсах.

Одна из задач анкетирования заключается в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь в работе кандидата в случае приема на работу. Часто анкеты содержат данные о числе отработанных (за год) дней у последнего нанимателя, продолжительности пропусков работы по причине болезни и т.д. Обращается особое внимание на факторы, указывающие потенциальную возможность раннего увольнения работника. В анкете запрашивается точная формулировка причин увольнения в прошлом. Устанавливается частота смены работы. Собираются общие сведения об источниках мотивации и делаются предположения о факторах, препятствующих работе, которые перепроверяются и уточняются, становятся предметом тщательного изучения при наведении справок и собеседовании с работником. Претендент обязан также указать недостатки здоровья, возможный перечень которых нередко приводится в анкете. Многие фирмы сами проводят подробные медицинские освидетельствования в целях отсева кандидатур, вызывающих сомнение.

Круг вопросов, на которые стремится получить ответ фирма, нанимая работника определенной профессии и квалификации, примерно задан. Однако конкретная форма и степень детализации анкеты могут быть разными. В одних случаях кадровые службы и руководство фирмы полагаются на анкету, в других уточняют нужные сведения в процессе собеседования с работником и проверяя у прежних работодателей и знакомых претендента. Компоновка и графическое оформление анкет также варьируют.

Беседа по найму. Существует несколько видов беседы по найму: проводимые по схеме; слабоформализованные; выполняемые не по схеме. В процессе беседы происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Если в ходе беседы пытаются оказывать давление на заявителя, например, задавая вопросы враждебным тоном или намеренно прерывая заявителя, то возможны стрессовые ситуации, крайне отрицательно сказывающиеся на процессе отбора.

Существуют разные ошибки, уменьшающие результативность проводимых бесед. Распространенная ошибка — тенденция делать вывод о заявителе по первому впечатлению, с первых минут беседы. Кроме того, встречаются случаи, когда проводящий беседу основывает мнение на впечатлении о том, как человек выглядит, сидит на стуле, соблюдает контакт при встрече глазами, и по этим впечатлениям производит оценку заявителя на должность. Чтобы не совершать такой ошибки, проводящий беседу должен наблюдать и за речью заявителя, и за его поведением.

Приведем краткие рекомендации, которые следует учитывать при проведении бесед.

1. Следует внимательно слушать, что и как говорит заявитель.
2. Необходимо следить за поведением заявителя, стараясь получить наиболее полную информацию о нем.
3. Помните о требованиях, предъявляемых характером работы.
4. Решение следует принимать, только имея всю нужную информацию.
5. Беседу необходимо вести вокруг вопросов, которые являются важными критериями отбора. Эти вопросы отражаются в анкете по приему на работу.

Тестирование. Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты по найму. Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают тесты на предмет оценки наличия способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предлагаемом месте (табл. 6.5).

Проверка рекомендаций и послужного списка. При подаче заявления о приеме на работу на одной из ступеней отбора кандидата можно попросить представить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Если прежние работодатели дают только общую минимальную информацию, то польза от рекомендательных писем невелика. Если есть необходимость проверки биографических данных, более приемлемой альтернативой письму может быть телефонный звонок предыдущему начальнику, с тем чтобы обменяться мнениями или выяснить какие-либо интересующие вопросы. Наиболее часто проверяемыми пунктами являются последнее место работы и образование.

Медицинский осмотр. Некоторые организации требуют, чтобы наиболее подходящие им заявители заполняли медицинские вопросники или проходили медицинский осмотр. Причины для та-

Таблица 6.5

Перечень тестов для отбора работников при приеме на работу

Наименование тестов	Категория тестируемых работников		
	Линейные руководители	Функциональные руководители	Специалисты
1. На определение творческого потенциала работника	+	+	+
2. На определение трудностей во взаимоотношениях		+	+
3. На определение авторитета работника	+	+	
4. На наличие организаторских способностей молодого руководителя	+		
5. На определение пригодности к работе руководителем	+		
6. На определение способности быть предпринимателем	+		
7. На конфликтность характера	+	+	+

кого требования следующие: в случае подачи работниками жалоб по поводу компенсации необходимо знание физического состояния заявителя в момент найма; необходимо предотвратить наем переносчиков заразных болезней.

Принятие предложения о приеме. Прием на работу заканчивается подписанием двумя сторонами трудового договора.

6.2. ПОДБОР И РАССТАНОВКА ПЕРСОНАЛА

Подбор и расстановка кадров — одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. Подбором кадров занимаются все руководители — от бригадира до директора, подбор кадров сопровождается их расстановкой в соответствии с деловыми качествами. От качества подбора и расстановки кадров как в производственной системе, так и в системе управления во многом зависит эффективность работы организации.

Очень часто подбор кадров отождествляют с процессом отбора кадров, что неправомерно с точки зрения русского языка. Отбор — это выделение кого-либо из общего числа. Отсюда и выражения *«отбор кандидатов на вакантную должность»*, *«отбор сотрудников для продвижения по службе»* и т.п. При подборе же сравниваются деловые и другие качества работника с требованиями рабочего места.

Под подбором и расстановкой персонала понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, — с другой. При этом преследуются две цели: формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и создание условий для профессионального роста каждого работника. Подбор и расстановка кадров основывается на принципах соответствия, перспективности, сменяемости.

Принцип соответствия означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

Принцип перспективности основывается на учете следующих условий:

- установление возрастного ценза для различных категорий должностей;
- определение продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же участке работы;
- возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации;
- состояние здоровья.

Принцип сменяемости заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации.

Подбор и расстановка персонала обеспечивает эффективное замещение рабочих мест исходя из результатов комплексной оценки, плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала. Подбор и расстановка кадров предусматривают планирование служебной карьеры, которое осуществляется исходя из результатов оценки потенциала и индивидуального вклада, возраста работников, производственного стажа, квалификации и наличия вакантных рабочих мест (должностей); а также обеспечение достойных условий и оплаты труда, гарантированную оплату и премиальные, оснащение рабочего места, социальные блага и гарантии; плано-

мерное движение кадров, включающее повышение, перемещение, понижение и увольнение кадров в зависимости от результатов оценки работников и соответствия условий оплаты труда их жизненным интересам.

Исходными данными для подбора и расстановки персонала являются: модели служебной карьеры; философия и кадровая политика организации; Трудовой кодекс; материалы аттестационных комиссий; трудовой договор сотрудника; штатное расписание; должностные инструкции; личные дела сотрудников; Положение об оплате и стимулировании труда; Положение о подборе и расстановке кадров. В итоге все вакантные рабочие места на предприятии должны быть заняты с учетом личных пожеланий работников и их плановой карьеры.

Подбор и расстановка персонала должны обеспечивать слаженную деятельность коллектива с учетом объема, характера и сложности выполняемых работ на основе соблюдения следующих условий:

- равномерная и полная загрузка работников всех служб и подразделений;
- использование персонала в соответствии с его профессией и квалификацией (конкретизация функций исполнителей, с тем чтобы каждый работник ясно представлял круг своих обязанностей, хорошо знал, как выполнять порученную ему работу);
- обеспечение необходимой взаимозаменяемости работников на основе овладения ими смежными профессиями;
- обеспечение полной ответственности каждого за выполнение своей работы, т.е. точный учет ее количественных и качественных результатов. Закрепление за исполнителем работы, которая соответствует уровню знаний и практических навыков.

Подбор и расстановка персонала подразумевает соблюдение определенных для данных условий пропорций по квалификации, социальной активности, возрасту, полу. В инструкциях по расстановке кадров должны быть зафиксированы также и социально-психологические аспекты совместимости сотрудников.

Все более характерным становится использование прогностических методов определения должностной пригодности претендента, построенных на основе гипотезы о его будущей деятельности. Вместе с тем успешно используются также и практические методы установления степени соответствия кандидата рабочем

месту — отдельные поручения, временное замещение должности, стажировка и пр.

Основная задача подбора и расстановки персонала заключается в решении проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от выполняемой работы. При решении этой задачи следует учитывать пригодность работника к выполнению определенных видов работ, а для установления пригодности необходимо, с одной стороны, сформулировать требования, предъявляемые к конкретной работе, а с другой — принять во внимание личностные качества работников.

Таким образом, целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личностными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности.

Для решения проблемы подбора и расстановки работников в организации, их продвижения можно рекомендовать **профильный метод**, который успешно используется в странах с рыночной экономикой. Применение этого метода требует аналитического отбора предъявляемых требований и личностных качеств работника, который позволяет непосредственно сравнивать их друг с другом.

Основу профильного метода составляет каталог характеристик — требований, предъявляемых к человеку в зависимости от выполняемой им работы, а также с учетом количественных характеристик рабочих мест. Характеристики (показатели) должны быть описаны и разделены на определенное количество категорий. Каждый уровень требований относится к какому-либо показателю и должен быть также охарактеризован. Каждому уровню требований соответствует определенный уровень качеств работника. Каталог характеристик дает возможность учесть требования, обусловленные особенностями работы на конкретном рабочем месте, а также качества работников и изобразить их графически.

Сравнение уровня требований, обусловленных конкретной работой, и уровня качеств работника, выполняющего эту работу, позволяет сделать вывод о пригодности того или иного человека к данной работе или о необходимости привести их в соответствие друг с другом.

В результате анализа данных отбираются основные показатели, влияющие на подбор и расстановку кадров. В табл. 6.6 приведены показатели, влияющие на подбор и расстановку кадров на приме-

Таблица 6.6

Каталог показателей, влияющих на подбор и расстановку кадров

№ п/п	Наименование категорий показателей	Наименование (шифр) показателей	Оценка степени соответствия работника требованиям рабочего места	
			Показатели, по которым работник не соответствует занимаемой должности	Показатели, по которым работник соответствует занимаемой должности
1	Уровень квалификации	1.1, 1.2, 1.3	1.1	1.2, 1.3
2	Деловые качества	2.1, 2.2, 2.3, 2.4	2.1, 2.2	2.3, 2.4
3	Работоспособность	3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5	3.1,3.2	3.3, 3.4, 3.5
4	Качество выполняемой работы	4.1, 4.2, 4.3, 4.4	4.1	4.2, 4.3, 4.4
5	Стиль и методы работы	5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5	5.1, 5.2	5.3, 5.4, 5.5
6	Аналитические способности	6.1, 6.2, 6.3, 6.4	6.1, 6.2	6,3, 6.4
7	Участие в инновационной деятельности	7.1, 7.2, 7.3, 7.4	7.1	7.2, 7.3, 7.4
8	Дисциплинированность	8.1, 8.2, 8.3	8.1	8.2, 8.3
9	Психологическая совместимость	9.1, 9.2, 9.3	9.1	9.2, 9.3

ре управленческого персонала. При заполнении таблицы необходимо использовать следующий перечень показателей.

1. Показатели уровня квалификации:

1.1. квалификация работника не соответствует требованиям должности, работник не выполняет должным образом должностных обязанностей;

1.2. квалификация работника не соответствует требованиям занимаемой должности, но работник имеет достаточный опыт работы и постоянно работает над повышением уровня знаний;

1.3. квалификация работника соответствует требованиям занимаемой должности.

2. Показатели деловых качеств:

2.1. работник не выполняет многие должностные обязанности;

2.2. работник не выполняет некоторые (отдельные) должностные обязанности;

2.3. работник полностью выполняет предусмотренные должностной инструкцией обязанности;

2.4. работник полностью выполняет предусмотренные должностной инструкцией обязанности и постоянно выполняет работы, входящие в круг других должностных обязанностей работников в период их временного отсутствия на работе (отпуск, болезнь, по вакантной должности).

3. Показатели работоспособности:

3.1. работник недостаточно трудолюбив;

3.2. работник трудолюбив, но работает безынициативно;

3.3. работник трудолюбив, но недостаточно инициативен;

3.4. работник достаточно трудолюбив и инициативен;

3.5. работник в труде проявляет самоотверженность, высокую инициативу.

4. Показатели качества выполняемой работы:

4.1. исполняемые работником документы нуждаются в серьезной доработке старшего по должности, работник систематически допускает дефекты и ошибки, которые ведут к срыву сроков выполнения работ, браку в работе;

4.2. исполняемые работником документы можно принять за основу, но они еще нуждаются в доработке старшего по должности, он допускает незначительные дефекты и ошибки, обычно не влекущие срыва сроков выполнения работ, брака в работе;

4.3. исполняемые работником документы в основном соответствуют требованиям, в дополнительной доработке старшего по должности, как правило, не нуждаются, работник хорошо выполняет предусмотренные должностной инструкцией обязанности;

4.4. исполняемые работником документы соответствуют требованиям, в дополнительной доработке старшего по должности не нуждаются, работник четко выполняет предусмотренные должностной инструкцией обязанности.

5. Показатели стиля и методов работы:

5.1. работник не работает над совершенствованием стиля и методов работы, неправильно воспринимает критику в свой адрес, не делает должных выводов из критических замечаний, не работает над устранением недостатков в работе или допускает зажим объективной критики;

5.2. работник недостаточно работает над совершенствованием стиля и методов работы, иногда не делает должных выводов из критических замечаний в свой адрес или недостаточно работает над устранением недостатков в работе;

5.3. работник самокритичен, делает правильные выводы из критики и активно работает над устранением недостатков, правильно строит взаимоотношения в работе;

5.4. работник самокритичен, делает правильные выводы из критики и активно работает над устранением недостатков в работе, правильно строит взаимоотношения в работе, непримирим к недостаткам, активно и принципиально выступает с их критикой, вносит конкретные предложения по их ликвидации;

5.5. работник самокритичен, делает правильные выводы из критики и активно работает над устранением недостатков в работе, правильно строит взаимоотношения в работе, непримирим к недостаткам, активно и принципиально выступает с их критикой, вносит конкретные предложения по их ликвидации, с высокой ответственностью относится к порученной работе, систематически проявляет деловитость и желание выполнить работу наилучшим образом, умеет генерировать идеи и добиваться их претворения в жизнь, создает наиболее благоприятные условия для творческой и высокопроизводительной работы.

6. Показатели, характеризующие аналитические способности:

6.1. работник не проявляет способности к анализу деятельности подразделения (организации);

6.2. работник анализирует деятельность подразделения (организации) в пределах функций, определенных должностными обязанностями, но этот анализ не носит системного характера, не позволяет на его основе разрабатывать мероприятия по развитию производства и управления;

6.3. работник анализирует деятельность подразделения (организации) в пределах функций, определенных должностными обязанностями, разрабатывает и вносит конкретные предложения по улучшению деятельности организации;

6.4. работник анализирует деятельность подразделения (организации) не только в пределах функций структурного подразделения, но и организации в целом.

7. Показатели участия в инновационной деятельности:

7.1. работник не принимает участия в совершенствовании производства управления подразделением (организаций);

7.2. работник принимает участие в совершенствовании производства и управления, имеет творческий план и активно работает над ним, вносит рационализаторские предложения или представляет законченные разработкой творческие темы, актуальные для организации;

7.3. работник принимает участие в совершенствовании производства и управления, имеет творческий план и активно работает над ним, вносит рационализаторские предложения или представляет законченные разработкой творческие темы, актуальные для организации, принимает активное участие во внедрении в производство рационализаторских предложений или творческих разработок;

7.4. работник принимает участие в совершенствовании производства и управления, имеет творческий план и активно работает над ним, вносит рационализаторские предложения или представляет законченные разработкой творческие темы, актуальные для организации. Принимает активное участие во внедрении в производство внесенных рационализаторских предложений или творческих разработок, при этом внедрение рационализаторских предложений, творческих разработок или изобретений приносит прибыль организации.

8. Показатели дисциплинированности:

8.1. работник систематически допускает нарушение трудовой или технологической, или исполнительской дисциплины;

8.2. работник иногда допускает нарушение трудовой или технологической, или исполнительской дисциплины;

8.3. работник дисциплинирован.

9. Показатели психологической совместимости с коллективом:

9.1. работник психологически с коллективом не совместим, неправильно строит взаимоотношения с сотрудниками организации, в результате чего вносит нервозность в рабочие отношения, отвлекает свое и других работников рабочее время на решение вопросов, которые в нормальной деловой обстановке возникать не должны;

9.2. работник психологически с коллективом совместим, но допускает отдельные случаи неправильных взаимоотношений в работе, что обычно не ведет к отвлечению его и других работников рабочего времени для решения возникших в результате неправильных взаимоотношений вопросов;

9.3. работник психологически с коллективом совместим, правильно строит взаимоотношения в работе.

Данные табл. 6.6 могут быть дополнены указанием на их значимость при выполнении конкретной работы. С этой целью при анализе могут быть дополнительно введены так называемые приоритетные цифры:

приоритетная цифра 0 — показатель не соответствует требованиям данного рабочего места, занимаемой должности;

приоритетная цифра 1 — выполнение требований в указанном объеме является минимально необходимым;

приоритетная цифра 2 — выполнение требований в указанном объеме является желательным;

приоритетная цифра 3 — выполнение требований в указанном объеме является обязательным;

приоритетная цифра 4 — выполнение требований в указанном объеме является настоятельно необходимым.

Результаты деятельности организации в рыночной экономике зависят в конечном счете от того, насколько работники соответствуют занимаемым рабочим местам, а рабочие места — работникам. Таким образом, применение профильного метода позволяет непосредственно сравнивать предъявляемые требования и личностные качества работников друг с другом.

Подбор и расстановка персонала в организации, являясь непосредственным выражением разделения и кооперации труда, создает производственный коллектив. При его формировании необходимо иметь в виду не только профессиональные, деловые и личностные качества каждого его члена, но и эффект их сочетания — так называемую психологическую совместимость, которая помогает людям быстро и успешно сработаться друг с другом, что порождает удовлетворенность своей работой и ведет к росту производительности труда.

Важным условием формирования трудового коллектива является соблюдение соотношения кадровых и молодых работников. Формирование коллектива из людей одного возраста способствует проявлению тенденции замыкания его в интересах своего возраста. Коллектив же, состоящий из разных возрастов, дает разные типы увлечений, становится более жизнеспособным. Младшие поддаются влиянию старших, подражают им. Старшие помогают младшим в овладении профессиональным мастерством.

Подбор и расстановка персонала в рамках коллектива (на основе четкого взаимодействия и взаимосвязи всех его членов, их психологической совместимости) — одно из действенных средств роста производительности труда, улучшения использования трудовых, материальных и денежных ресурсов. Правильный подбор и расстановка кадров предполагают, чтобы каждому работнику поручалась работа, соответствующая уровню его знаний и практическому опыту. Поэтому, распределяя людей по рабочим местам, необходимо

стремиться к тому, чтобы сложность выполняемых работ имела минимальные отклонения и соответствовала квалификации исполнителя. Нельзя допускать, чтобы разряд работы был ниже разряда рабочего. Важным средством решения этой задачи являются *тарифно-квалификационные справочники*. Их применение позволяет избежать неоправданного разнобоя при установлении профессионально-квалификационного разделения труда на одинаковых производствах и при выполнении аналогичных работ.

Основой расстановки рабочих является расчет трудоемкости программы, баланса затрат рабочего времени одного исполнителя, составляемый по организации, цехам, участкам, бригадам и рабочим местам.

Переход от принудительной к добровольной занятости, допускающий существование добровольной незанятости, носит принципиальный характер, так как он позволяет по-новому подойти к формированию трудовых коллективов и расстановке персонала.

6.3. ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

Деловая оценка персонала — это целенаправленный процесс установления соответствия результативности труда и факторов ее обеспечения требованиям должности или рабочего места.

На основании степени указанного соответствия решаются следующие основные задачи:

- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого работника;
- разработка программы его развития;
- определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины;
- определение способов внешней мотивации работника.

Кроме того, деловая оценка персонала может помочь в решении некоторых дополнительных задач: установление обратной связи с работником по профессиональным, организационным и иным вопросам, а также удовлетворение потребности работника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

Исходя из перечисленных задач, деловая оценка имеет следующую функциональную направленность:

- административную;
- мотивационную;
- информационную.

К сожалению, практически любая организация допускает ошибки деловой оценки персонала, т.е. имеет место нереалистичность деловой оценки, вызванная объективным или субъективным несоответствием оценщика или метода оценки предъявляемым требованиям. Типичными являются: ошибка экстремальности, ошибка усреднения, ошибка пристрастия и т.д. Очевидно, что устранить полностью ошибки деловой оценки вряд ли возможно, но необходимо стремиться в максимальной степени снизить их отрицательное воздействие. Для этого должен быть четко проработан и реализован организационный процесс подготовки деловой оценки.

Этот процесс предполагает выполнение следующих обязательных мероприятий:

- разработка методики деловой оценки (если это целесообразно, такая методика может быть приобретена) и привязка к конкретным условиям организации;
- выбор оценщиков и формирование оценочных комиссий (оценочных комитетов, рейтинговых комитетов и т.п.);
- определение времени и места проведения деловой оценки;
- проработка вопросов информационного обеспечения процесса оценки (формирование полного комплекта документации в соответствии с методикой оценки, его размножение, рассылка и определение каналов и форм передачи информации);
- консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею.

Центральным вопросом организационной подготовки деловой оценки является разработка ее методики. Основные положения методики должны включать в себя:

- определение объектов и целей оценки;
- разработку показателей оценки, имея в виду формирование их состава, их возможную группировку и описание;
- рекомендации по выбору методов, включая как методы проведения оценки, так и методы определения рейтингов (количественного или качественного выражения показателей оценки);
- рекомендации по выбору состава и группировки оценщиков;
- описание этапов организационного процесса оценки;
- возможные решения по результатам оценки.

При разработке методики деловой оценки особое внимание следует уделить описанию этапов проведения оценки. Опираясь на

передовой опыт лучших отечественных и зарубежных организаций, можно выделить несколько этапов деловой оценки:

1) сбор предварительной информации по индивидуальной, необобщенной оценке сотрудника со стороны субъектов оценки;

2) обобщение информации, полученной на предыдущем этапе;

3) подготовка оценщиков к оценочной беседе с сотрудниками;

4) проведение оценочной беседы и подведение ее результатов;

5) формирование оценщиками экспертного заключения по результатам деловой оценки и его представление в службу управления персоналом;

6) принятие решений администрацией по существу предложений, содержащихся в экспертных заключениях.

Главным действующим лицом в оценке персонала является линейный руководитель. Он отвечает за объективность и полноту информационной базы, необходимой для текущей периодической оценки. При проведении текущей периодической оценки обобщаются мнения: а) коллег и работников, имеющих структурные взаимосвязи с оцениваемыми сотрудниками; б) подчиненных; г) внешних экспертов; д) по самооценке работника.

Для снижения субъективности оценки может применяться принцип множественности оценки, что выражается в привлечении широкого круга оценщиков.

Центральным вопросом любой деловой оценки является установление ее показателей. Они могут характеризовать как общие моменты, равноценные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности. В первом случае показатели оценки определяют принадлежность сотрудника к конкретной организации, во втором — соответствие сотрудника профессиональным требованиям.

При всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на несколько групп: результативность труда; условия достижения результативности труда; профессиональное поведение.

В оценке **результативности труда** следует различать так называемые «жесткие» и «мягкие» показатели. «Жесткие» показатели достаточно легко измеримы и охватываются, как правило, информационной системой организации. Показатели данного вида могут формулироваться субъективно разработчиком методики оценки, но они должны поддаваться достаточно объективной количествен-

ной оценке, например со стороны руководителя. Наиболее соответствуют «жестким» показателям производственная система организации, а также подразделения системы управления, имеющие ярко выраженные взаимосвязи с внешним окружением: маркетинг, снабжение, торговые агенты, ремонтные службы и т.д.

«Мягкие» показатели оценки определяются зависимостью от субъективного мнения оценщика и используются в подразделениях с ограниченной возможностью измерения конкретного результата.

Под **условиями достижения результатов труда** понимаются способности сотрудника, его личностные качества, мотивационные установки.

Показатели профессионального поведения охватывают такие стороны деятельности, как сотрудничество и коллективизм в работе, самостоятельность в решении тех или иных задач, готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки и т.п. При этом важно, чтобы непосредственно наблюдаемое поведение было действительно необходимым при выполнении работы и чтобы его включение в качестве критерия оценки не мешало, а способствовало достижению определенных результатов.

В процессе оценки следует особое внимание обратить на выбор методов ее проведения, т.е. на те методы, которые рассматриваются в качестве инструментов организации отдельных этапов проведения оценки. К таким методам можно отнести:

- метод критических случаев (метод оценки по решающей ситуации);
- управление по целям;
- технологию полнокруговой (стопроцентной) оценки;
- оценочную беседу (оценочное интервью);
- различного рода тестовые испытания (тестовые рабочие задания, тесты по оценке знаний в конкретной области, тесты по оценке качеств личности и ее интересов).

Одним из важных вопросов при проведении деловой оценки персонала является **выбор методов, с помощью которых оцениваются те или иные показатели**.

В любом случае выбранный способ, или метод, оценки должен обеспечивать возможно большую объективность измерения конкретных значений показателя. Следует указать на важность соблюдения в методике оценки следующего условия: необходимость подробного описания количественной и качественной интерпре-

тации возможных состояний показателя. При этом речь идет о стремлении максимально сократить субъективность оценок, так как вряд ли можно найти способ, позволяющий достигнуть их полной объективности.

Метод шкалирования (графического шкалирования рейтингов). Предполагает балльное определение значений показателей, причем эти баллы характеризуют степень выраженности показателя. Пример использования метода шкалирования проиллюстрирован на рис. 6.2. Этот метод, напоминающий систему школьных оценок, не связан с большими затратами на разработку и потому удобен и экономичен. Однако он связан с рядом проблем. Числовое обозначение выраженности показателя предполагает широкое поле интерпретации у оценщика (в зависимости от уровня его собственных претензий).

Показатель: соблюдение установленных (согласованных) сроков	Балльные значения степени выраженности показателя				
	1	2	3	4	5
	редко	иногда	в основном	с некоторыми исключениями	всегда

Рис. 6.2. Использование метода шкалирования

Чтобы снизить субъективизм при использовании метода шкалирования, используют другую его разновидность — *метод шкалирования рейтингов описаний поведения*. При этом числовые значения шкалы интерпретируются подробным описанием образа действий, соответствующего данному числовому значению. Пример использования рассматриваемого метода представлен на рис. 6.3.

Качество данного метода повышается при возрастающей конкретизации описания отрезков шкалы. При этом следует стремиться к непосредственному отражению в шкале требований к рабочему месту (должности). Тем самым достигается меньшая предрасположенность к искаженным оценкам.

Простым и удобным в применении является **метод альтернативного ранжирования (упорядочения рангов)**. В рамках аналитической оценки по каждому показателю составляется ранжированный ряд, например: по показателю «добросовестное выполнение заказов»: сотрудник 1 > сотрудник 2 > сотрудник 3 ... и т.д. Подобного рода ранжированный ряд отражается в таблице, форма которой представлена на рис. 6.4. Суммарная (обобщенная) оценка работников рассчитывается сложением отдельных рангов. Рассматриваемый

Показатель оценки: сотрудничество				
5	4	3	2	1
Ярко выраженная способность к сотрудничеству; при этом имеет собственное мнение и может позитивно влиять на других, считается с мнением окружающих, конструктивно воспринимает критику	Хорошая способность к сотрудничеству; имеет собственное мнение, которое ценится другими, считается с мнением окружающих, позитивно воспринимает критику	Способен к сотрудничеству; собственное мнение ставит на передний план, в целом хорошо воспринимается другими, не всегда воспринимает мнение окружающих и критику	Показывает небольшую склонность к сотрудничеству; воздерживается от выражения собственного мнения, остается незаметным	Не показывает склонности к сотрудничеству

Рис. 6.3. Шкалирование рейтингов описаний поведения

метод обладает рядом недостатков: ненормируемая шкала ранжирования, повышенная субъективность оценки, невозможность достоверного заключения о качественной дистанции между двумя оцениваемыми объектами: разница в результате работы между сотрудниками 1 и 2 может быть большой, а между сотрудниками 2 и 3 — незначительной.

Метод анкет (альтернативных характеристик) отличается от предыдущих тем, что он не использует систематизированные способы измерения. Оценщику предлагается перечень высказываний об образе сотрудника. Оценщик отмечает соответствие или несоответствие конкретного высказывания этому образу. Пример такого перечня приведен на рис. 6.5.

Метод попарного сравнения позволяет выявить наивысшие рейтинги у различных сотрудников по тому или иному показателю

Показатель: добросовестное выполнение заказов	
Работающий с наилучшим рейтингом 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	5. _____ 6. _____ 7. _____ Работающий с наихудшим рейтингом

Рис. 6.4. Альтернативное ранжирование (упорядочение рангов)

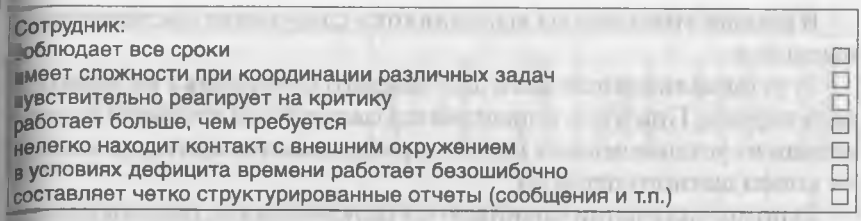


Рис. 6.5. Использование метода анкет (альтернативных характеристик)

оценки через последовательное сравнение сотрудников друг с другом. Реализация данного метода состоит в заполнении таблиц, примерная форма которых представлена на рис. 6.6.

В практике деловой оценки служба управления персоналом иногда сталкивается со случаями, когда руководители подразделений завышают оценки своих сотрудников. Для устранения подобного явления используется **метод заданного распределения оценок (принудительного распределения)**. В соответствии с ним заранее задаются проценты распределения оцениваемых сотрудников по рейтингам, например: 10% — отличный рейтинг; 30% — выше среднего; 40% — средний; 10% — ниже среднего; 10% — низкий рейтинг.

Наряду с вышеперечисленными методами в практике деловой оценки используется подход, при котором предварительно не устанавливаются показатели оценки. В рамках данного подхода широкое распространение получил **метод управления по целям**. Ключевая идея метода состоит в измерении результатов и эффективности труда сотрудника, при котором устанавливается его вклад в достижение целей организации.

Показатель «Выполнения заданий в срок»

	Ранжируемый сотрудник				
В сравнении с	A	B	C	D	E
A		+	+	–	–
B	–		–		–
C	–	+		+	–
D	+	+	–		+
E	+	+	+	–	
Наивысший рейтинг у сотрудника B					

Показатель «Коммуникабельность»

	Ранжируемый сотрудник				
В сравнении с	A	B	C	D	E
A		–	–	–	–
B	+		–	+	+
C	+	+		–	+
D	+	–	+		–
E	+	–	–	+	
Наивысший рейтинг у сотрудника A					

Рис. 6.6. Ранжирование сотрудников по методу попарных сравнений

В рамках этого метода выполняются следующие последовательные шаги:

1) устанавливаются цели для каждого сотрудника на конкретный период. При этом определяется ожидаемый трудовой вклад и исходя из установленных целей вырабатываются критерии оценки на конец данного периода;

2) по его истечении оцениваются результаты как руководителем, так и самим сотрудником. Введение самооценки улучшает информационную базу делового оценивания. Различия в оценках одного события обсуждаются в рамках оценочных бесед;

3) руководитель указывает на возможности улучшения и развития деятельности сотрудника, а также совместно с сотрудником определяет цели на новый период.

Многосторонность деловой оценки персонала достигается за счет применения так называемых «оценочных листов», которые заполняются всеми участниками процесса деловой оценки. Пример такого «оценочного листа» показан в табл. 6.7. «Оценочные листы» служат основанием для подведения итогового рейтинга конкретного сотрудника после обобщения всех частных оценок, выставленных его внешним окружением.

Таблица 6.7

Примерная форма «оценочного листа»

Фамилия, имя, отчество _____

Должность _____

Описание выполняемой работы _____

1. Повод для оценки

☐ Очередная оценка ☐ Контроль за ходом адаптации сотрудника

☐ Оценка по необходимости ☐ Вынужденное перемещение

☐ Окончание испытательного срока ☐ Пожелание самого сотрудника

2. Основа оценки — рабочие контакты:

☐ ежедневно или почти ежедневно ☐ несколько раз в неделю ☐ несколько раз в месяц

3. Срок совместной деятельности оцениваемого:

☐ менее 6-ти месяцев ☐ от 6-ти месяцев до года

☐ 1–3 года ☐ более 3-х лет

4. Показатели оценки:

Продолжение табл. 6.7

Наименование показателей	*Данные значительно выше требований*	*Данные выше требований*	*Полностью отвечает требованиям*	*В основном отвечает требованиям*	*Данные ниже требований*
1	2	3	4	5	6
1. Сообразительность: способность быстро и дифференцированно воспринимать суть дела					
2. Мыслительные и оценочные способности: способность анализировать проблемы и делать выводы					
3. Специальные знания: объем (широта и глубина специальных знаний)					
4. Готовность к труду: проявляемая при выполнении задач энергия и интенсивность. Готовность к выполнению задач, не входящих в его компетенцию					
5. Приспособляемость: способность приспосабливаться к новой ситуации или новому подходу при решении задач					
6. Организационные способности: способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы					
7. Личная инициатива: готовность и способность решать проблемы по собственной инициативе					
8. Способность к решениям: способность к принятию решений и готовность отстаивать свои планы и намерения, несмотря на внешнее сопротивление					
9. Умение вести переговоры: способность приспосабливаться к партнеру по переговорам и убедительно аргументировать свои мысли					
10. Качество труда: пригодность результатов труда к использованию (тщательность выполнения, аккуратность, надежность, рациональность)					
11. Интенсивность труда и способность к нагрузкам: умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок					
12. Способность к риторике и письменным работам: письменные материалы пригодны для использования; краткое и ясное устное изложение мыслей, убедительный стиль					

Продолжение табл. 6.7

1	2	3	4	5	6
13. Стиль общения: корректность, открытость, коммуникабельность в общении с коллегами и внешним окружением, готовность помочь					
14. Дополнительные важные показатели					

5. Предложения по дальнейшему использованию сотрудника:
переводить на новое рабочее место не рекомендуется, рекомендуется использовать следующим образом:...

6. Обобщающие выводы:

7. Дополнительные данные:
способности и свойства, которые выходят за рамки требований должности, но отмечаются во время работы; возможны дополнительные пояснения

8. Мнение лица, получившего оценку:
претензий к оценке не имею
не согласен со следующими пунктами оценки:...
от опровержения отказываюсь
опровержение прилагаю
опровержение предоставлю в 2-недельный срок

«Оценочные листы» заполняются всеми сторонами-оценщиками. Заполненные бланки поступают к непосредственному руководителю оцениваемого сотрудника. Руководитель дает собственное заключение по представленным оценкам и знакомит с ним сотрудника. Свое заключение и бланки «оценочных листов» руководитель передает в службу управления персоналом. В свою очередь, указанная служба должна зачислять в кадровый резерв на выдвижение сотрудников, получивших высшие баллы в течение последних двух-трех плановых оценок, а также требовать от руководителя подробных пояснений, если его мнение по отдельным показателям оценки какого-либо сотрудника расходится с мнением большинства оценщиков.

6.4. СОЦИАЛИЗАЦИЯ, ПРОФОРИЕНТАЦИЯ И ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

6.4.1. Сущность социализации персонала

Социализация — усвоение человеком самостоятельно и посредством целенаправленного воздействия (воспитания) определенной системы ценностей, социальных норм и образцов поведения, необходимых для становления личности, обретения ею социального положения (стату-

са) **в данном обществе.** Социализация охватывает все процессы приобщения к культуре, коммуникации, с помощью которых человек приобретает способность участвовать в социальной жизни.

Социализация начинается в детстве, в семье, которая является первым в жизни человека социализирующим агентом и характеризуется наибольшей интенсивностью эмоциональных связей. Социализация в детстве является решающим моментом в жизни индивида, во многом определяющим его личность и последующее участие в социальной жизни.

Социализация продолжается всю жизнь, так как индивид сталкивается с необходимостью выполнения различных социальных ролей. Уже у взрослого человека в условиях быстрых социальных и производственно-технологических изменений образцы поведения, приемлемые ранее, должны заменяться новыми знаниями, умениями и навыками, соответствующими изменившимся обстоятельствам, т.е. происходит ресоциализация. В процессе социализации через формирование своего собственного «Я» проявляется уникальность данного индивида как личности.

При управлении персоналом организации важно учитывать, что процесс социализации непосредственно связан с профориентацией и трудовой адаптацией работника к социальной и производственно-технологической среде организации, вхождением его в ту или иную социальную группу, ролевую структуру коллектива организации.

Социальная структура коллектива включает следующие показатели: пол, возраст, стаж работы, образование, социальное положение, национальность, семейное положение, вид мотивации, уровень прогрессивности, уровень жизни, отношение к собственности (рис. 6.7). В табл. 6.8 приводятся наиболее характерные творческие, коммуникационные и поведенческие роли работника в коллективе с их краткой характеристикой[1].

Ролевая структура коллектива определяет состав и распределение творческих, коммуникационных и поведенческих ролей между отдельными работниками и является важным инструментом в системе работы с персоналом. Творческие роли свойственны энтузиастам, изобретателям и организаторам и характеризуют активную позицию в решении проблемных ситуаций, поиске альтернативных решений и вариабельности мышления. Коммуникационные роли определяют содержание и уровень участия в информационном процессе, взаи-

[1] Использованы материалы из книг: *Жуплев А.В.* Эффект горизонта. — М.: Московский рабочий, 1989. С. 155–157; *Егоршин А.П.* Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ, 2001. С. 259–263.



Рис. 6.7. Социальная структура коллектива

модействие в обмене информацией в процессе принятия решений. Поведенческие роли характеризуют типовые модели поведения людей на производстве, в быту, на отдыхе, работе, в конфликтных ситуациях и играют важную роль в коллективе.

Конечно, каждому человеку приходится исполнять в той или иной степени все три вида ролей, и можно говорить лишь о степени проявления его личности в той или иной творческой, коммуникационной и поведенческой роли. Поведение человека имеет разнонаправленные тенденции как к лучшему, так и к худшему и зависит от внешней среды.

Таблица 6.8

Ролевая структура коллектива

Название роли	*Содержание роли*
1. Творческие роли	
Генератор идей	Выдвигает принципиальные идеи, определяет ключевые проблемы, предлагает альтернативы решения, определяет пути и средства реализации идей
Компилятор идей	Доводит фундаментальные идеи до прикладного решения, обладает способностью соединения разных идей, разрабатывает технологию использований выдвинутых идей на практике
Эрудит	Носитель энциклопедических сведений по широкому кругу проблем
Эксперт	Обладает способностью оценить целесообразность той или иной идеи и дать правильный совет по ходу обсуждения
Энтузиаст	Личным примером и обаянием заражает группу верой в успех общего дела, побуждает других работать добросовестно
Критик	Подвергает критическому анализу ход и результаты работы группы, дает критическую и часто негативную оценку выдвигаемых идей
Организатор	Организует работу группы, увязывает в процессе «мозгового штурма» работу отдельных членов группы с позиции достижения конечной цели
2. Коммуникационные роли	
Лидер	Человек, обладающий в группе высоким личным и профессиональным авторитетом, оказывающий влияние на поведение группы в целом и отдельных ее членов
Делопроизводитель	Выполняет важную рутинную работу по фиксации идей, справок, мнений и составлению итогового отчета группы
Связной	Связывает на неформальной межличностной основе членов группы, иногда конфликтующих между собой, обеспечивает внешние взаимосвязи группы
«Сторож»	Распределяет и контролирует потоки информации, оценивая важность или второстепенность сообщений, и доводит их до лидера

Окончание табл. 6.8

Название роли	*Содержание роли*
Координатор	Осуществляет увязку действий отдельных членов группы с точки зрения достижения конечной цели в контакте с лидером
Нигилист	Всегда не уверен в успехе общего дела, имеет критическую точку зрения, чаще всего отличную от общепринятой
Конформист	Следует общепринятым нормам поведения, пассивно соглашается с решением группы, представляя «молчаливое большинство»
Догматик	Упорно держится известных норм, стоит до последнего в своем мнении, не соглашаясь с рациональным решением группы
Комментатор	Фиксирует и комментирует события, происходящие в жизни людей, в мире, на работе, в спорте и быту
Кляузник	Собирает и способствует распространению слухов, часто не проверенных и ложных. Во всем видит личную обиду и готов писать жалобы во все инстанции
Борец за правду	Является носителем и выразителем общественной морали, философии предприятия, прав человека. Может играть как прогрессивную, так и консервативную роль
Общественник	Увлечен общественной работой, нередко придумывает и выполняет «почины» и «мероприятия» в рабочее время. К своим обязанностям по службе относится посредственно
«Важная птица»	Напускает на себя загадочный важный вид, давая понять, что он многое знает и у него есть «рука»
«Казанская сирота»	Ищет сочувствия у окружающих, жалуясь на свое бедственное положение и непонимание в коллективе и среди руководства
«Ерш»	Обычно пребывает в раздраженном состоянии, отталкивая от себя друзей и наживая врагов, конфликтует с руководством и коллегами
«Себе на уме»	Занимается преимущественно личными делами в рабочее время (читает лекции, пишет диссертацию, обустраивает квартиру и дачу и пр.), при этом используя свое служебное положение
Лентяй	Не проявляет никакой активности в труде, занимается второстепенными делами (спит, читает газеты, курит, ходит по отделам), ведет пустые разговоры
«Наполеон»	Тщеславный человек обычно маленького роста с манией величия, гениальности, непризнанности, стремящийся занять руководящее кресло, любит рассказывать о своих успехах и достижениях

Основными методами для определения ролевой структуры являются социально-психологические методы, тестирование, наблюдение, анализ биографических и кадровых данных, материалы аттестации персонала, результаты проведения деловых игр.

6.4.2. Сущность и виды профориентации и адаптации персонала

Профессиональная ориентация и адаптация выступают важным составным элементом системы подготовки кадров и являются регулятором связи между системой образования и производством. Они призваны способствовать покрытию потребностей организации в рабочей силе в необходимом качественном и количественном отношении для повышения их прибыльности и конкурентоспособности.

Профессиональная ориентация представляет собой систему мер по профинформации, профконсультации, профподбору и профадаптации, которая помогает человеку выбирать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям и особенностям. Неполное использование возможностей работника в трудовой деятельности не только наносит ущерб его собственному развитию, но и оборачивается потерей для организации. Разрыв между профессиональной подготовкой и содержанием трудовых функций, выполняемых работником, снижает его интерес к труду, работоспособность, что в конечном счете ведет к падению производительности, ухудшению качества продукции, к росту профессиональной заболеваемости и травматизма.

Профессиональная ориентация — это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности. Работа по профориентации имеет своей целью оказание помощи молодым людям (в основном учащимся общеобразовательных школ) и людям, ищущим работу, в выборе профессии, специальности, места работы или учебы с учетом склонностей и интересов людей, их психофизиологических особенностей, а также с учетом складывающейся конъюнктуры на рынке труда.

Указанная выше общая цель включает ряд задач, носящих более конкретный характер. К ним можно отнести:

- информирование заинтересованных лиц для облегчения выбора вида профессиональной деятельности;
- создание условий для развития профессионально значимых способностей будущих работников;
- определение соответствия психофизиологических и социально-психологических качеств обратившихся за консуль-

тацией 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 просвещение — это начальная профессиональная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности и т.п.

Профессиональная информация — система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, с характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала, а также с другими вопросами получения профессии и обеспечения занятости.

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

Профессиональный отбор — участие в найме и отборе персонала с учетом требований конкретных профессий и рабочих мест с целью лучшей профориентации работников.

Есть еще одна важная задача профориентации — это содействие быстрым структурным сдвигам в занятости. В настоящее время многоукладная экономика предоставляет работникам с разными способностями и интересами возможность найти место на трудовом поприще. В идеальном случае сокращение рабочих мест должно проводиться только тогда, когда будут созданы условия для переобучения высвобождаемых работников с учетом мотивационного механизма выбора профессии, когда начнут действовать программы по созданию новых рабочих мест в приоритетных для общества областях. Пока управленческие работники не воспримут профориентацию как метод регулирования предложения рабочей силы в организации, они будут испытывать экономические и психологические трудности.

Чтобы выявить и развить психологический и мотивационный механизм выбора профессии, необходимо использовать механизм

управления профориентацией. Он представляет собой способ организации взаимосвязанных процессов формирования личности работника, обладающего конкурентоспособными качествами (профессиональное обучение, воспитание, консультирование, отбор, подготовка и адаптация работника).

Качественный уровень профориентационной работы — одно из условий успешности трудовой адаптации работников. Профориентация (в том числе профинформация и профконсультирование) позволяет формировать взаимосвязи работников и организаций еще на стадиях, предшествующих непосредственной адаптации. Проведение различных форм профориентации помогает обеспечить наибольшую сопряженность требований профессии и свойств личности.

Профориентационная работа направлена еще на одно условие успешности будущей трудовой адаптации работников. Это престиж и привлекательность профессий и специальностей в обществе, в различных социальных группах, для отдельного человека. *Престиж* характеризует оценку какого-либо вида деятельности в соответствии с принятой в обществе шкалой ценностей. *Привлекательность* определяет желательность приобретения профессии или специальности тем или иным потенциальным работником. Чем выше престиж и привлекательность профессии, тем сильнее стремление работника в ней закрепиться. При этом следует учитывать, что престиж и привлекательность работы могут быть связаны с авторитетом и популярностью конкретной организации. Она способна формировать свой положительный образ в глазах потенциальных сотрудников в процессе профориентационной работы.

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является **управление трудовой адаптацией**. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Адаптация — это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

Когда человек поступает на работу, он включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность

требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели, потребности, нормы поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации, к условиям труда и его мотивации.

Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.

Выделяют два направления трудовой адаптации: первичную и вторичную адаптацию. В условиях функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. При этом необходимо внимательно изучать опыт зарубежных фирм, которые уделяют повышенное внимание первичной адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой работе со стороны администрации организаций. Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон. Виды адаптации приводятся на рис. 6.8.

Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний и навыков), а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе. Как правило, удовлетворенность трудом наступает при достижении определенных результатов, а последние приходят по мере освоения сотрудником специфики работы на конкретном рабочем месте.



Рис. 6.8. Виды адаптации и факторы, на нее влияющие

В процессе **психофизиологической адаптации** происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. К этим условиям следует отнести: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т.п.).

В процессе **социально-психологической адаптации** происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации сотрудник получает информацию о системе деловых и личных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности

либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой.

В процессе **организационно-административной адаптации** работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Следует выделить еще одну важную и специфическую сторону организационной адаптации — подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационного характера).

Экономическая адаптация позволяет работнику ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов, адаптироваться к новым условиям оплаты своего труда и различных выплат.

В процессе **санитарно-гигиенической адаптации** работник осваивается с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины, правилами трудового распорядка. Он привыкает готовить рабочее место к трудовому процессу в сложившихся в организации условиях производства, придерживаясь гигиенических и санитарных норм, требований техники безопасности и сохранения здоровья, а также с учетом экономической безопасности окружающей среды.

Несмотря на различие между видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации.

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий:

- качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;
- объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);
- отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;
- престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;
- особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;
- наличие отработанной системы внедрения новшеств;
- гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;

- особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;
- личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т.п.

Организационный механизм управления процессом адаптации предусматривает решение трех важнейших проблем:

1) структурное закрепление функций управления адаптацией в системе управления организацией;
2) формирование инструментария управления адаптацией;
3) информационное обеспечение процесса адаптации.

Неотработанность организационного механизма управления адаптацией является одной из главных причин декларативности управления адаптацией и лозунгового провозглашения ее необходимости.

Управление трудовой адаптацией требует проработки в первую очередь трех организационных элементов: структурное закрепление функции управления адаптацией; технология процесса управления адаптацией; информационное обеспечение этого процесса.

В качестве возможных организационных решений проблемы структурного закрепления функций управления адаптацией могут быть предложены следующие:

1. Выделение соответствующего подразделения (группы, отдела) в оргструктуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала.

2. Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по подразделениям (цехам, отделам) или группам подразделений. В данном случае специалист по персоналу становится куратором определенных подразделений. Следует заметить, что специалистом по управлению адаптацией может быть как сотрудник одного из подразделений системы управления персоналом, так и подготовленный к этой роли сотрудник другого функционального подразделения.

3. Развитие наставничества, которое в последние годы незаслуженно забыто в отечественных организациях. Зарубежные фирмы активно применяют наставничество, рассматривая его как форму доверия к опытному сотруднику, а также в качестве определенного этапа в его служебном продвижении. При этом наставничество поддерживается материальными стимулами. В качестве наставни-

ков могут выступать как опытные работники со стажем, руководители, так и молодые сотрудники, проработавшие несколько лет и положительно зарекомендовавшие себя. Этот опыт, берущий свое начало в Японии, в последние годы успешно развивается в европейских фирмах.

4. Развитие структурных взаимосвязей системы управления персоналом (в частности, подразделения управления адаптацией) со службой организации управления. Во многих зарубежных фирмах эта служба структурно включена в систему контроллинга. Предметом функциональных взаимосвязей между подразделениями управления адаптацией и организации управления являются главным образом вопросы форм и принципов организации труда, системы внедрения новшеств и т.п.

К организационным решениям по формированию инструментария управления адаптацией могут быть отнесены следующие:

- организация семинаров, курсов и подобных мероприятий по различным аспектам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в эту должность;
- проведение организационно-подготовительной работы при введении новшеств;
- специальные курсы подготовки наставников;
- использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником. Одновременно необходим контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий. Целесообразно при этом продумать систему дополнительного поощрения сотрудника за успешное решение поставленных задач;
- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- выполнение разовых поручений по организации работы органа управления (производственного совещания, совета директоров и т.п.);
- подготовка замены кадров при их ротации;
- проведение в коллективе подразделения специальных ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики.

Кроме того, следует обратить внимание на реализацию принципов организации труда, оказывающих мотивационное воздей-

ствие на персонал и облегчающих процесс адаптации сотрудников. К таким принципам организации труда можно отнести:

- создание целевых проблемных групп, творческих бригад, варьирование их состава, времени и проблематики работы;
- организация венчуров;
- определение рациональной степени свободы режима труда, широкое использование аккордного принципа работы;
- оптимальное дублирование задач подразделений, введение элементов конкурсности и соревновательности подразделений, проектов и т.п.;
- гласность результатов труда (как групповых, так и индивидуальных);
- участие работников в управлении (использование методов групповой выработки решений, коллективного участия в разработке стратегических программ, делегирование полномочий и ответственности и т.п.);
- проведение совещаний с рациональной периодичностью и длительностью;
- рациональное использование возникающих референтных групп;
- использование творческих методов выработки решений;
- обеспечение обратной связи с администрацией и коллегами по вопросам достигнутых результатов труда и адекватности их оценки.

Центр тяжести информационного обеспечения процесса адаптации лежит на сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Эти показатели условно делятся на объективные и субъективные. К *объективным* относятся показатели, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах. Кроме того, показатели адаптации подразделяются по принадлежности к одному из ее аспектов, например профессиональному аспекту (соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места); социально-психологическому (степень соответствия поведения личности нормам, сложившимся в данном коллективе); психофизиологическому (степень утомляемости, уровень нервной перегрузки).

Субъективные показатели характеризуют удовлетворенность сотрудника работой в целом или отдельными ее проявлениями. Они подразделяются аналогично объективным по принадлежности к одному из аспектов адаптации и определяют собственную оценку работником: своего отношения к профессии и квалификации; от-

ношений с коллективом сотрудников, с руководством; самочувствия, условий и тяжести труда; понимания роли индивидуальных задач в решении общих задач организации.

Сбор и обработку информации об уровне и длительности адаптации целесообразно проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Причем по отношению к новым сотрудникам процедура деловой оценки должна иметь более высокую периодичность в пределах срока адаптации.

Главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации. Вывод о ее успешном проведении делается на основе сравнения фактических и нормативных показателей.

6.4.3. Организация управления профориентацией и адаптацией персонала

Управление профессиональной ориентацией и адаптацией строится через формирование и развитие системы органов управления различного уровня. Общую координацию в этой области осуществляют Министерство образования и науки РФ, Министерство здравоохранения и социального развития РФ. На региональном и местном уровнях эту работу проводят учебные заведения, центры занятости, центры профориентации и адаптации. В реализации основных форм этой работы им помогают организации, являющиеся главными потребителями результатов профориентации и адаптации персонала.

Изучение отечественного опыта показало, что, как правило, специальной службы, которая бы занималась вопросами профориентации и адаптации в организации, не существует. Формально функции по профориентации выполняет специалист по подготовке кадров, который работает с выпускниками подшефных школ.

Вопросами адаптации занимаются отдельные работники из разных подразделений: менеджер по персоналу, линейные руководители или коллеги по работе. Их главная цель — сделать процесс адаптации приспособления молодых работников к предприятию как можно более коротким и безболезненным. Необходимо отметить, что процессы как первичной, так и вторичной адаптации значительно не отличаются, т.е. все мероприятия похожи друг на друга и выглядят следующим образом. Процесс адаптации непосредственно начинается в отделе кадров при приеме и оформлении на работу. Инспектор отдела кадров проводит небольшую беседу, в

которой в общих чертах знакомит с предприятием, отделом или цехом, где предстоит работать новичку. Затем он провожает нового работника на его рабочее место и представляет непосредственному руководителю. А тот, в свою очередь, знакомит с коллективом, коллегами по работе, с рабочим местом. По своему усмотрению руководитель может прикрепить к новичку наставника из числа более опытных и старших работников. Как правило, еще в течение месяца руководитель проводит периодические беседы с новым работником, интересуясь трудностями, которые у него возникают, его успехами, и систематически оценивает его работу. Контроль за ходом процесса адаптации со стороны отдела кадров не проводится. В некоторых организациях выдаются специальные брошюры с описанием того или иного вида производства, рабочего места, профессии или должности.

При организации научно обоснованной системы управления профориентацией и адаптацией исходят из целей и задач, представленных на рис. 6.9. Для достижения этих целей в организациях целесообразно иметь в действующих подразделениях по управлению персоналом специалистов или самостоятельное подразде-



Рис. 6.9. Цели и задачи системы управления профориентацией и адаптацией персонала в организации

ление по управлению профориентацией и адаптацией кадров. Штат такого подразделения должен состоять как минимум из двух человек: профконсультанта (профессиональная ориентация) и менеджера по персоналу (отбор, подготовка и адаптация работников). В осуществлении процесса адаптации непосредственное участие принимают линейные руководители.

Функции этого подразделения должны быть ориентированы на работников, которым нужна помощь в профессиональной ориентации и переориентации, а также выпускников подшефных школ, которые стоят перед выбором своей дальнейшей профессии, и на новых работников, пришедших в организацию или поменявших место работы внутри ее.

Подразделение по управлению профориентацией и адаптацией должно выполнять следующие функции:

- изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка труда, проведение мероприятий по адаптации к нему, осуществление соответствующей переструктуризации кадрового потенциала;
- наем и отбор персонала с использованием профессиограмм и описаний работ, тестирования и интервьюирования работников с целью их лучшей профориентации;
- расстановка кадров по подразделениям, участкам, рабочим местам, закрепление ротаций и внутрипроизводственные перемещения кадров, формирование стабильного трудового коллектива;
- отбор лидеров из числа молодых работников, обладающих талантом организатора;
- организация взаимодействия с региональной системой управления профориентацией и адаптацией на взаимовыгодных условиях.

Важнейшие направления деятельности подразделения по управлению профориентацией и адаптацией персонала в организации приводятся на рис. 6.10.

В **обязанности профконсультанта** (см. рис. 6.10) входят:

1) профессиональная консультация для работников предприятия;

2) сбор, накопление информации, изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка, престижности профессии;

3) участие в найме и отборе персонала;

4) организация (совместно с администрацией школ) работы по профориентации школьников;



Рис. 6.10. Направления деятельности подразделения по управлению профориентацией и адаптацией персонала

5) налаживание связей с ПТУ, колледжами;

6) организация оборудования кабинета профориентации на предприятии;

7) оказание помощи ПТУ и школам по оборудованию тематических стендов профориентации;

8) организация разработки профессиограмм;

9) организация тематических вечеров для школьников;

10) проведение в школах лекций, семинаров с приглашением рабочих, руководителей, специалистов управления предприятия;

11) организация в школах выставок литературы о выборе профессии;

12) проведение группового обследования профессиональной направленности школьников;

13) организация лектория для родителей школьников по вопросам профориентации;

14) проведение в организации дня открытых дверей.

В обязанности менеджера по персоналу входят:

1) ознакомление с организацией, характеристика условий найма, оплаты труда;

2) представление руководителю, непосредственному начальнику, инструктору по обучению;

3) организация экскурсии по рабочим местам;

4) разъяснение условий работы, ознакомление с функциями (совместно с руководителем);

5) организация обучения (совместно с отделом обучения);

6) введение в коллектив, представление сотрудников (совместно с руководителем).

Для новых работников организуется специальный курс обучения и воспитания, призванный наиболее быстро и рационально адаптировать их к стилю и методам работы в организации или в подразделении. Формами адаптации могут быть лекционные и семинарские занятия непосредственно в организации; выездные занятия на специальной учебной базе с приглашением специалистов и экспертов; выездной групповой тренинг.

В работе по проведению адаптации новых работников менеджер по персоналу должен использовать специально разработанную программу. Программа адаптации делится на общую и специализированную. **Общая программа адаптации** касается в целом всей организации и затрагивает следующие вопросы:

- общее представление об организации: приветственная речь; тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы предприятия; традиции, нормы; продукция и ее потребители; виды деятельности; организация, структура, связи; информация о высшем руководстве, внутренние отношения;
- оплата труда в организации;
- дополнительные льготы: виды страхования; выходные пособия; пособия по болезни, болезням в семье, пособия по материнству; размер пенсии; возможности обучения на работе;
- охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях; здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи;
- отношения работников с профсоюзом; сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; выполнение постановлений профсоюзов; дисциплина и взыскания;
- служба быта: питание; комнаты отдыха; другие службы быта.

После реализации общей программы адаптации проводится **специализированная программа адаптации**. Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом. Обычно эту программу проводят линейные руководители или наставники. Эта программа включает в себя следующие вопросы:

- функции подразделения, цели и приоритеты; организация, структура и функции; взаимоотношения с другими подразделениями;
- обязанности и ответственность; детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими видами работ в подразделении и на предприятии в целом; длительность рабочего дня и расписание; требования к качеству выполняемой работы;
- правила-предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; правила техники безопасности; отношения с работниками других подразделений; питание, курение на рабочем месте; телефонные переговоры личного характера в рабочее время;
- осмотр подразделения: кнопка пожарной тревоги, входы и выходы; места для курения; места оказания первой помощи;
- представление сотрудникам подразделения.

Данную программу можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации. Так как адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе, в программу адаптации обязательно должно входить обучение. Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении, их потребности в чем-то схожи с потребностями молодых работников, им зачастую труднее вписаться в коллектив. Свои особенности имеет адаптация женщин, возвратившихся на работу после отпуска по уходу за детьми; инвалидов; сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов. Все это нельзя оставлять без внимания и необходимо учитывать при составлении программ по адаптации.

6.5. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

6.5.1. Сущность и задачи организации труда. Научная организация труда

Организация труда — организационная система, имеющая своей целью достижение наилучших результатов использования живого труда в процессе производства.

Процесс материального производства представляет собой единство трех факторов — собственно труда, предметов труда и орудий труда. Организация производства — это процесс, обеспечивающий соединение рабочей силы со средствами производства для достижения определенной производственной цели.

Однако какой бы совершенной ни была техническая база, процесс производства не может осуществляться без целенаправленной деятельности человека, приводящей в движение технические средства. Организованный труд людей является непременным условием функционирования производства, а организация труда выступает составной частью процесса организации производства.

Организация труда опирается на познание и использование экономических законов, законов физиологии и психологии труда, данные исследований социологической науки, а также математики и кибернетики, базируется на знаниях юридической науки. В том случае, если практическому внедрению конкретных мероприятий по организации труда предшествует научный анализ трудовых процессов и условий их выполнения, а данные практические меры базируются на достижениях современной науки и передового опыта, мы имеем дело с **научной организацией труда (НОТ).**

Очевидно, совершенно неправомерными являются попытки разграничить два этих понятия — «организация труда» и «научная организация труда». Разница между первым и вторым понятиями определяется прежде всего методом, подходом к решению одних и тех же проблем, степенью научной обоснованности конкретных решений. В данном случае можно говорить о том, что научная организация труда не допускает решения практических вопросов организации труда на использовании субъективных, эмпирических оценок и мнений, а реализует всю совокупность достижений современной науки и практики, обеспечивая при этом наиболее рациональную и эффективную организацию труда. На практике НОТ призвана решить три основные взаимосвязанные задачи: экономическую, психофизиологическую и социальную.

Экономическая задача НОТ состоит в создании условий для целесообразного использования техники, материалов и сырья, что обеспечивает экономию живого и овеществленного труда на производство единицы продукции.

Психофизиологическая задача связана с созданием наиболее благоприятных условий труда, обеспечивающих сохранение физического здоровья и безопасности людей, поддержание высокого уровня их работоспособности.

Социальная задача направлена на повышение степени удовлетворенности людей трудом, создание условий, обеспечивающих рост их профессиональных знаний.

Приведенное выше определение организации труда как организационной системы характеризует данное понятие в статике, раскрывая его суть с точки зрения характера решаемых задач. Однако организацию труда следует рассматривать и в динамике как процесс совершенствования ее форм и методов. НОТ нельзя представлять как простой комплекс мер, осуществление которых обеспечивает подлинно научную организацию труда. Принимая во внимание постоянное совершенствование и развитие технической базы, технологических процессов, следует добиваться динамичного развития и совершенствования форм организации труда. Таким образом, можно говорить о том, что НОТ представляет собой постоянный творческий процесс, обеспечивающий приведение организации труда в соответствие с изменяющимся уровнем развития техники и технологии производства.

Содержание НОТ как сферы практической деятельности по совершенствованию организации труда персонала организации определяется образующими его элементами и направлениями.

6.5.2. Содержание и принципы научной организации труда

Организация труда как система включает совокупность элементов, находящихся в определенной связи друг с другом и образующих единое целое. Элементы организации труда раскрывают ее содержание.

Вся практическая деятельность по научной организации труда связана с решением вышеуказанных экономической, психофизиологической и социальной задач. Основные направления НОТ включают: разработку рациональных форм разделения и кооперации труда; улучшение организации рабочих мест и их обслуживания; рационализацию приемов и методов труда; улучшение условий труда; совершенствование нормирования труда; развитие мер

материального и морального стимулирования; укрепление трудовой дисциплины.

Создание необходимых условий для высокопроизводительного и творческого труда может обеспечить только системный комплексный подход в решении проблем НОТ. Случайная практика в каком-то одном направлении не дает желаемых результатов.

На основе обобщения достижений современной науки в области организации труда можно сформулировать ряд принципов, которыми следует руководствоваться при решении методических и практических вопросов проектирования и внедрения НОТ. Это принципы комплексности, системности, регламентации, специализации и стабильности. Каждый из принципов имеет определенное самостоятельное значение. Вместе с тем они дополняют друг друга, раскрывая соответствующую сторону научного подхода к организации труда. Поэтому наибольшая действенность принципов проявляется при их совокупном использовании. Каждое направление организации труда имеет свою специфику и целевую установку для практического осуществления.

Для обеспечения функционирования любой организации прежде всего необходимы определенная расстановка работников и наделение каждого из них конкретными трудовыми функциями. Эти задачи решаются путем выбора соответствующих форм разделения труда.

Под **разделением труда** понимается обособление различных видов труда и закрепление их за участниками производственного процесса. Основным принципом разделения труда является сочетание специализации отдельных исполнителей с повышением их производственно-технического уровня. Выбор наиболее рациональных форм разделения труда, безусловно, должен опираться на всесторонний анализ специфики производства, характера выполняемых работ, требований к их качеству, степени загруженности исполнителей и т.п.

По содержанию труда и назначению выполняемых работ коллектив организации подразделяется на служащих (руководители, специалисты, другие служащие), рабочих (основных и вспомогательных), учеников.

Наиболее распространенными формами разделения труда в организации являются:

- функциональное разделение труда — распределение всего комплекса работ между различными категориями работников в зависимости от характера и специфики выполняемых

ими работ, в соответствии с той ролью, которую работник выполняет в коллективе;

- профессионально-квалификационное разделение труда, осуществляемое с учетом специальности работников и сложности выполняемых ими работ;
- предметное (подетальное) разделение труда между работниками, специализирующимися на выполнении относительно законченного объема работ или изготовлении определенного изделия (детали);
- пооперационное разделение труда, обусловленное расчленением процесса изготовления изделия (детали) на составные части (операции), выполняемые различными работниками.

Выбор наиболее рациональных форм разделения труда в коллективе — важная задача. Правильное ее решение обеспечивает обоснованное планирование численности работников по каждой функциональной, профессиональной и квалификационной группе. Это, в свою очередь, дает возможность четко сформулировать трудовые обязанности работников, максимально полно использовать рабочее время.

Разделение труда обязательно сочетается с его **кооперацией**, под которой понимается объединение отдельных исполнителей или их групп в одном или разных, но связанных между собой процессах труда. Чем глубже разделение труда, тем шире его кооперация, обеспечивающая достижение наибольшей согласованности между работниками, выполняющими различные трудовые функции.

Основной формой кооперированного труда является производственная бригада. Это первичный трудовой коллектив, оснащенный материально-техническими средствами производства, связанный совместно выполняемой работой и несущий коллективную ответственность за ее результаты. Создание бригад позволяет решать такие задачи, которые не могут быть решены разрозненными усилиями отдельных исполнителей (например, обслуживание сложных видов оборудования, когда для выполнения определенного объема работ необходимы рабочие разных профессий).

В целом кооперация труда в коллективе предполагает разработку наиболее целесообразных форм объединения трудовых усилий работников в зависимости от конкретных условий и целей деятельности данного коллектива.

Таким образом, можно говорить о том, что проблема разделения и кооперации труда по своей сути сводится к рациональной рас-

становке кадров. Такая расстановка призвана обеспечить разумное распределение функций и обязанностей между исполнителями, взаимодействие и слаженность в их работе.

Рациональная организация рабочего места занимает ведущее положение в комплексе мероприятий по НОТ, обеспечивающих наиболее целесообразное использование рабочего времени, производственных навыков и творческих способностей работников. Рабочее место — это зона трудовой деятельности одного или нескольких исполнителей. 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 усилиях работника и его полной безопасности.

Организация рабочих мест неразрывно связана с формами и методами организации труда. Рационально организовать рабочее место — это значит обеспечить его основным оборудованием, комплектом необходимого инструмента и приспособлений, технической и инструктивной документацией, удобной производственной мебелью; наладить бесперебойное обслуживание рабочего места вспомогательными службами; создать благоприятные условия труда.

Известно, что различные исполнители, выполняющие одинаковые функции, делают это по-разному, применяя разнообразные методы труда или способы выполнения заданной работы. В данном случае следует говорить как о неодинаковой последовательности выполнения отдельных элементов производственной операции, так и о различном времени их исполнения. Рациональным является такой метод труда, который обеспечивает целесообразные затраты времени на выполнение заданной работы и в то же время не вызывает преждевременного утомления работника.

Анализ и изучение способов выполнения отдельных элементов работы различными исполнителями, отбор лучших приемов и формирование на этой основе прогрессивного метода труда для дальнейшего его распространения среди других работников, занятых выполнением данного вида работы, — вот совокупность мероприятий, выполняемых в рамках **рационализации приемов и методов труда**.

Для укрепления здоровья работников, роста производительности их труда большое значение имеет улучшение **условий труда и повышение его безопасности**. Условия труда рабочих и управленче-

ского персонала регулируются едиными законодательными актами, нормативами и стандартами. Условия труда в организации определяются совокупностью химических, физических и биологических элементов производственной среды и трудовых процессов, оказывающих влияние на функциональное состояние организма человека. К числу факторов, определяющих условия труда, относятся: санитарно-гигиенические, эстетические, психофизиологические и социально-психологические.

Различного рода факторы внешней среды оказывают весьма существенное влияние на состояние здоровья человека. Главные цели улучшения условий труда состоят в том, чтобы обезопасить работника от влияния неблагоприятных факторов внешней среды, создать все необходимые условия для высокопродуктивной работы. Решаются данные задачи путем приведения условий труда на каждом рабочем месте в соответствие с действующими нормами, а также путем применения различных средств защиты человека от неблагоприятных воздействий внешней среды. Работа по созданию благоприятных условий труда должна носить комплексный системный характер.

Среди основных направлений научной организации труда в эпоху рыночных отношений особое место принадлежит его **нормированию**, так как без обоснованных норм невозможны рациональное разделение труда и кооперация, совершенствование трудовых процессов, оценка деятельности работников, их материальное стимулирование. На практике нормирование труда означает проектирование и создание в организации таких условий, при которых конкретная работа будет выполняться наиболее производительно.

Совершенствование нормирования труда в настоящее время осуществляется по следующим основным направлениям: расширяется сфера нормирования труда, повышается качество действующих норм, проводится работа по поддержанию прогрессивности норм путем своевременного их обновления с учетом изменений в технике, технологии и организации производства.

Таким образом, нормирование труда охватывает разнообразные вопросы и служит важнейшим средством эффективной организации труда и производства.

В интенсификации производства, обеспечении высоких темпов технического прогресса и роста производительности труда высока роль **материальных и моральных стимулов к труду**. Они являются непременной, важной и составной частью НОТ. Организация материального и морального стимулирования должна быть направ-

лена на рост заинтересованности каждого работника в рациональном использовании рабочего времени, освоении передовых приемов и методов труда, лучшей организации рабочих мест.

Практически материальное стимулирование труда осуществляется путем применения различных форм и систем заработной платы и премирования. Другая сторона проблемы материального стимулирования труда — это материальная ответственность работников за тот ущерб, который они наносят обществу и организации в результате своих неправильных действий или бездействия.

Моральное стимулирование труда связано прежде всего с ответственностью работников за выполненную работу; с общественным признанием заслуг отдельных работников и коллектива.

На практике материальное и моральное стимулирование труда должно служить действенным средством, стимулирующим своевременное и качественное выполнение каждым работником возложенных на него трудовых обязанностей.

В системе научной организации труда весьма важное значение имеет укрепление дисциплины труда и повышение творческой активности работников. **Дисциплина труда** определяется отношением работников к труду. Дисциплина — необходимое условие наиболее эффективного достижения поставленных задач. Различают:

- трудовую дисциплину — соблюдение установленного распорядка работы, выполнение закрепленных за работником обязанностей и распоряжений вышестоящих руководителей;
- технологическую дисциплину — обязательное соблюдение всех технологических операций, предусмотренных производственным процессом;
- производственную дисциплину, которая характеризуется своевременным выполнением производственных заданий, степенью соблюдения правил эксплуатации оборудования, норм расхода сырья, правил охраны труда и техники безопасности, рациональностью использования производственных мощностей, своевременностью и качеством обслуживания рабочих мест.

Трудовая дисциплина — основа технологической и производственной дисциплины. Уровень дисциплины труда в организации определяется рациональной организацией труда и производства, качеством нормирования, формами материального и морального стимулирования и другими производственными и внепроизводственными факторами.

Таковы основные направления научной организации труда. Следует подчеркнуть, что они являются общими для всех отраслей и сфер приложения труда. Однако переход от административно-командной системы к рыночной системе хозяйствования прежде всего нашел отражение в организации управленческого труда. Это заставляет по-новому взглянуть на принципы, направления, формы и методы организации труда персонала управления.

6.5.3. Управленческий труд. Особенности и специфика

Трансформация экономики сопровождается серьезной работой по совершенствованию форм и методов управления. Это требует качественных изменений в организации и управлении производством на всех его уровнях и во всех звеньях.

Под управленческим трудом понимается вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации, назначением которого является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач.

Объектом управленческого труда является сфера его приложения — организация, структурное подразделение. **Предметом управленческого труда** — информация о состоянии объекта и необходимых изменениях в его функционировании и развитии. **Продукт управленческого труда** — управленческие решения и практические действия, необходимые для обеспечения функционирования объекта в требуемом режиме.

Поскольку управленческие воздействия на все сферы деятельности осуществляются через членов производственного коллектива, приоритетное значение имеет управление живым трудом, т.е. целесообразной деятельностью всех членов коллектива. Однако следует учитывать, что более полные результаты управленческих воздействий могут быть достигнуты только с учетом их распространения не только на живой, но и на овеществленный труд, так как производство соединяет эти две его стороны. Такой подход особенно актуален в рыночных условиях, когда возможно преобразование отдельных структурных подразделений крупных предприятий и объединений в самостоятельные предприятия, а коллектив становится хозяйствующим субъектом находящихся в его распоряжении средств производства.

Содержание управленческого труда применительно к конкретному объекту определяется составом функций управления. К их числу можно отнести: определение целей и планирование, орга-

низацию исполнения, координацию и стимулирование деятельности исполнителей, учет и контроль исполнения. Каждая функция отражает определенную форму и способ управленческого воздействия на управляемый объект, обусловливая соответствующие стиль и методы управления.

В зависимости от функциональной роли в процессе управления выделяют три основные категории персонала управления: руководителей, специалистов и других служащих. Каждой из выделенных групп персонала управления присущи свои особенности с точки зрения содержания их труда, характера умственной деятельности и влияния на результаты деятельности коллектива, членами которого они являются, и производственного процесса в целом.

Руководители организаций и структурных подразделений принимают решения по всем важнейшим вопросам деятельности аппарата управления. В круг их должностных обязанностей входят подбор и расстановка кадров, координация работы исполнителей, производственных звеньев и подразделений управления. Основная их задача — обеспечить эффективный труд производственного коллектива.

Существо труда руководителя заключается в обеспечении общего руководства процессом функционирования и развития системы управления. Условно можно выделить три составляющие труда руководителя: производственную, социально-экономическую и организационно-управленческую. Специфика труда руководителя состоит в том, что производственные, экономические, технические и социальные задачи он решает преимущественно в организационном аспекте, воздействуя на работников, которые должны непосредственно решать эти задачи.

Характер труда руководителя определяется тем, что он реализует важнейшую функцию управления — функцию руководства, решая при этом задачу интегрирования системы управления в единое целое путем координации ее отдельных звеньев.

Особенность современного взгляда на руководителя как лидера коллектива состоит в том, что он рассматривается как носитель инновационной организационной культуры, как основной инициатор последовательных изменений в организации. Важнейшие черты современного руководителя: профессионализм, способность вести за собой коллектив, стремление создавать и поддерживать хороший психологический климат.

Вторая группа, выделяемая в персонале управления, — **специалисты**, призванные выполнять функции подготовки, обоснования

и реализации управленческих решений. Это специализированные работники, обеспечивающие обработку и анализ информации, характеризующей состояние производственного процесса в заданный интервал или момент времени. На основе аналитических данных они обеспечивают разработку вариантов решения отдельных функциональных вопросов производственного или управленческого характера. Специалисты управления классифицируются в соответствии с функциями управления и их профессиональной подготовкой. К группе специалистов относятся менеджеры, инженеры, экономисты, бухгалтеры, юристы и т.д.

Работники, выполняющие разнообразную работу, связанную с обеспечением деятельности руководителей и специалистов, относятся к группе **другие служащие**. Они, как правило, классифицируются по отдельным операциям управления. В их состав включаются секретари, машинистки, техники, лаборанты и другие лица. Основная их задача — осуществление информационного обслуживания руководителей и специалистов при выработке и реализации управленческих решений.

В настоящее время эффективность производства во многом определяется эффективностью повседневной работы персонала управления организации. В свою очередь, эффективность деятельности персонала управления обеспечивается организацией его труда.

Организация труда руководителя тесным образом связана с налаживанием всех процессов управления в аппарате, находящемся в его подчинении, и существенным образом влияет на успех управления в целом.

6.5.4. Организация управленческого труда

Цели и содержание работы руководителя, специалиста следует рассматривать с точки зрения организации в целом и самого работника. Если цели деятельности работника определены нечетко или он плохо их себе представляет, можно говорить об отсутствии предпосылок для эффективной работы.

Готовность руководителя, специалиста к эффективной деятельности определяется знаниями, умениями, навыками и качествами личности. Рационально организовать умственный труд, создать благоприятные условия для повышения его эффективности — эти задачи приобретают сегодня особенно важное значение. В любой сфере умственный труд, помимо собственно мыслительной деятельности, содержит чисто организационные, технические элемен-

ты, определенная часть которых является общей для многих профессий. Следовательно, проблемы организации личного труда работника можно изучать с точки зрения организации, используемых методов, принципов и приемов работы. Второй стороной организации личного труда являются техника личной работы, технические средства, применяемые персоналом управления в практике повседневной работы.

Область знаний, изучающую организацию личного труда работника, основанную на использовании достижений науки и передового опыта, применении технических средств и позволяющую наилучшим образом установить взаимодействие между работником и используемыми техническими средствами в процессе выполнения должностных обязанностей, называют **персональным менеджментом**.

Научную основу персонального менеджмента составляет вся сумма знаний об организации личного труда, накопленная в практике управленческой деятельности и представленная в виде принципов, способов, методов организации трудовой деятельности персонала управления. Персональный менеджмент как наука выявляет факторы и условия эффективной работы руководителя, специалистов и других служащих. На этой базе разрабатывается теория, содержанием которой являются принципы, формы и методы рациональной деятельности людей в процессе управления.

Однако следует помнить, что труд руководителя, специалиста не только объективно обусловлен, он носит инициативный, творческий характер. В этой связи можно говорить о том, что, с одной стороны, организация их работы подчинена определенным закономерностям, принципам, правилам, а с другой — эти правила сами требуют творческого осмысления для определения степени их применимости с учетом складывающейся производственной ситуации. Соответствующие принципы и правила служат здесь лишь исходным пунктом для работы руководителя, специалиста над совершенствованием индивидуального рабочего стиля, навыков и умений, методов организации своего труда.

Исходя из принятого определения, персональный менеджмент включает научно обоснованное решение следующих взаимосвязанных вопросов:

- организация труда в аппарате управления (разделение труда, регламентация труда по содержанию, регламентация труда по времени), выбор систем и методов работы;

- специфические проблемы организации личного труда (планирование и распределение рабочего времени, управление потоком посетителей, индивидуальный рабочий стиль, рациональное ведение корреспонденции и т.д.);
- организация и оснащение рабочих мест;
- организация использования средств вычислительной и оргтехники.

Перечень представленных вопросов определяет состав задач и направлений работы в этой области. Организация процессов труда персонала управления заключается в проектировании и внедрении рациональных систем и методов выполнения возложенных на него функций с учетом применения необходимых технических средств.

Научная организация труда персонала управления предполагает определенную степень регламентации труда по содержанию и времени. Это обеспечивает необходимый порядок и организованность при исполнении работниками должностных обязанностей, при принятии и реализации управленческих решений. **Регламентация труда** означает установление и строгое соблюдение определенных правил, инструкций, нормативов, основанных на объективных закономерностях, присущих научной организации труда. Очевиден тот факт, что в коллективе трудно наладить эффективную работу, если руководитель и его подчиненные не обладают современными приемами и методами работы. Устаревшие методы работы и неэффективный индивидуальный рабочий стиль превращают данный коллектив в наиболее слабое звено системы управления.

Среди круга вопросов персонального менеджмента особое значение имеют планирование и распределение рабочего времени, а также проблемы организации личного труда персонала управления. Рациональный индивидуальный рабочий стиль каждого работника является важным условием эффективной работы аппарата управления. Планирование труда руководителя, специалиста осуществляется в форме разработки плана работы на определенный период либо путем формирования планов выполнения конкретных работ и мероприятий.

Типовыми составляющими труда руководителя, специалиста, учитываемыми при установлении распорядка работы, являются: постановка целей (определение цели, ситуационный анализ, формулирование цели); планирование работы (подготовка к реализации поставленной цели, рациональное распределение и использование рабочего времени, поиск путей сокращения сроков испол-

нения решаемых задач); установление приоритетности задач, мероприятий, намеченных к исполнению; осуществление контрольных функций (анализ данных о ходе выполнения заданий, контроль достижения поставленных целей); информация и коммуникация (организация и проведение совещаний, рациональное ведение корреспонденции, управление потоком посетителей). Конкретизация и детализация характера и содержания работ производятся оперативно с учетом складывающейся обстановки, на основе планирования процессов выработки и реализации конкретных решений.

Работники умственного труда, как правило, не придают вопросу рациональной организации своего рабочего места должного значения. Однако следует помнить о том, что от организации и оснащения рабочего места во многом зависит эффективность труда специалистов всех категорий независимо от характера и условий их деятельности. Рабочее место человека, занятого умственным трудом, — это часть помещения, в котором совершается трудовая деятельность и которое оснащено в соответствии с содержанием выполняемых работ необходимыми средствами труда. Задача совершенствования рабочего места включает оборудование его всем необходимым в соответствии с характером работы, его рациональное расположение, создание комфортных условий работы, предотвращение вредного воздействия на человека неблагоприятных факторов внешней среды.

В настоящее время 40–60% рабочего времени руководителей и специалистов затрачивается на выполнение таких функций, которые могли бы выполняться специалистами более низкой квалификации. Много времени теряется на поиск необходимой информации, данных и документов. Работа персонала управления нуждается в совершенствовании. Оно должно заключаться в первую очередь в автоматизации рутинных операций путем широкого использования в практике повседневной деятельности руководителей и специалистов средств вычислительной и оргтехники. Автоматизация выполняемых функций позволит сэкономить не менее 15% рабочего времени. Комплексная автоматизация труда руководителей, специалистов и других служащих должна проводиться на базе внедрения современных информационных технологий. Это обеспечит увеличение степени автоматизации всех информационных процессов в организации.

Организация труда работников аппарата управления представляет собой сложный и многогранный процесс. Важнейшей про

блемой для любого работника сегодня является рациональное использование рабочего времени. Поэтому начальным этапом научной организации управленческого труда является изучение использования рабочего времени работников аппарата управления, которое позволяет выявить его потери, их причины, разработать новые формы и методы выполнения работ.

6.6. ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Высвобождение персонала — вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

Следует различать понятия «высвобождение» и «увольнение». Увольнение — прекращение трудового договора (контракта) между администрацией (работодателем) и сотрудником. Планирование высвобождения, или сокращения, персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Вследствие рационализации производства или управления образуется избыток кадровых ресурсов. Своевременные перемещения, переподготовка, прекращение приема на вакантные рабочие места, а также осуществление социально ориентированного отбора кандидатов на увольнение (в зависимости от возраста, стажа работы, семейного положения и количества детей, возможности получения работы на внешнем рынке труда и т.п.) позволяют регулировать внутриорганизационный рынок труда в процессе планирования сокращения персонала.

Высвобождение персонала для многих компаний становится весьма значимой функцией, подкрепленной хорошо отработанным организационным механизмом ее реализации. В мировой практике активную роль в этом процессе играют кадровые агентства. Система специальных мероприятий, сопровождающих процесс высвобождения персонала, очень широко распространена на американских предприятиях. В последние годы этому направлению деятельности уделяется значительное внимание в европейских странах. Управление процессом высвобождения персонала получает развитие и в отечественных организациях.

Программы работ, связанные с помощью персоналу при высвобождении, достаточно активно развиваются на отечественном рынке услуг, предоставляемых кадровыми агентствами.

Проблемы при высвобождении персонала возникают из функций труда, которые складываются в индустриальном обществе. Во-первых, труд выполняет непосредственную функцию материального обеспечения жизни. Как правило, он является главным источником дохода. Во-вторых, труд в большинстве случаев идентифицируется с потенциалом того или иного работника. С трудовой деятельностью связан не только доход, но и возможность развития, самореализации работника. В-третьих, труд имеет социальное измерение. В процессе трудовой деятельности устанавливаются социальные связи, формируется социальный статус человека. Реализации вышеназванных функций может потенциально угрожать факт высвобождения работника.

Планирование работы с увольняющимися работниками базируется на несложной классификации видов увольнений. Критерием классификации в данном случае выступает степень добровольности ухода работника из организации. По этому критерию можно выделить **три вида увольнений**:

- увольнение по инициативе работника;
- увольнение по инициативе работодателя;
- выход на пенсию.

Рассмотрим возможные формы и методы работы служб управления персоналом или кадровых агентств по каждому из перечисленных видов увольнений.

Относительно беспроблемным с точки зрения организации (если абстрагироваться от последующих проблем по найму и адаптации новых сотрудников) является **уход работника по собственному желанию**. Этот переход в большинстве случаев рассматривается самим сотрудником позитивно. Его профессиональная деятельность и социальная среда либо не изменяются существенным образом, либо сотрудник практически готов к подобным изменениям. Поэтому необходимость поддержки со стороны администрации, как правило, мала.

В этой ситуации может быть предложен инструмент, который позволяет сотруднику и организации более взвешенно оценить происходящее событие. Таким инструментом является *заключительное интервью*. При его проведении сотруднику предлагается назвать истинные причины увольнения, а также оценить различные аспекты производственной деятельности. Сюда можно отнести такие общие моменты, как психологический климат, стиль руководства, перспективы роста, объективность деловой оценки и оплаты труда. Кроме того, могут быть рассмотрены специальные

стороны трудового процесса — такие, например, как требования к рабочему месту и условия труда на нем.

Помимо этого в процессе заключительного интервью могут решаться более «практические» вопросы, например информирование работника о его правах и обязанностях при увольнении, возврат инвентаря и т.п. Главными целями заключительного интервью, как правило, являются: попытка при необходимости повлиять на решение сотрудника об увольнении и анализ узких мест в организации.

При проведении заключительного интервью (в отличие от «оценочной беседы») увольняющийся по собственному желанию сотрудник уже не связан с администрацией какими-либо «тактическими» условиями, которые помешали бы ему высказывать свое мнение достаточно откровенно. Поэтому возможность получения дополнительной информации о состоянии дел в организации через заключительное интервью должна рассматриваться администрацией как значимый канал обратной связи. Информация, получаемая при этом, может служить основой для формирования определенного круга задач и мероприятий в области развития организации, персонала и т.п. В процессе заключительного интервью могут быть частично или полностью сняты различные претензии двух сторон друг к другу. Это помогает либо сохранить конкретного сотрудника для организации, либо не допустить дальнейших ошибок во взаимоотношениях администрации и сотрудников.

Заключительное интервью возможно проводить как в устной, так и в письменной форме. Допускается различная степень структуризации интервью — оно может быть структурировано полностью или частично. Ход интервью может в ряде случаев диктовать необходимость использования комбинированной формы.

Проведение заключительного интервью сопряжено с немалыми проблемами. Одна из них заключается в том, что во многих случаях при увольнении сотрудник либо вообще не склонен давать каких-либо оценок, либо делает это с большой долей субъективности. В этой связи возможны два выхода из положения: проведение беседы на высоком уровне психологической компетентности; перенос беседы на более поздний срок, когда причины увольнения и общая ситуация в организации будут восприниматься бывшим сотрудником взвешеннее и объективнее.

Увольнение по инициативе администрации — чаще всего вследствие сокращения персонала или закрытия организации — является неординарным событием для любого сотрудника. Многие

люди, столкнувшись с необходимостью увольнения, испытывают страх, подавленность, растерянность. Увольнение по инициативе работодателя переживается тяжело, потому что оно затрагивает все важнейшие стороны труда — профессиональные, социальные, личностно-психологические. Профессиональная трудовая роль сотрудника находится в опасности, так как ему потенциально, причем на неопределенный срок, грозит безработица. Выход человека из определенной профессиональной среды имеет такие негативные последствия, как, например, потеря социальных взаимосвязей или статуса. Поэтому от того, как организован сам процесс увольнения, зависит, какое воздействие окажет на работника это событие, — либо усугубит болезненность явления, либо смягчит его.

В этой связи упомянем о разработанной американскими специалистами комплексной программе мероприятий, проводимых при увольнении сотрудников. В последние годы методы работы, заложенные в такой программе, получили развитие в европейских странах. Данную программу мероприятий можно рассматривать как попытку оказать помощь в преодолении тех проблем, которые возникают при увольнении. Причем предполагается, что эти проблемы имеют отношение как к сотруднику, так и к администрации. Главный акцент в программе делается на передаче сотруднику сообщения об увольнении и проведении консультативной работы по новой профессиональной ориентации и дальнейшему развитию персонала.

Система мероприятий по работе с увольняющимися сотрудниками может строиться как на индивидуальной, так и на групповой основе.

Реализация этой системы мероприятий позволяет решить несколько целевых задач как с точки зрения организации, так и с точки зрения сотрудника. Организация преследует здесь следующие цели: оптимизация затрат, возникающих при увольнении; анализ и выявление узких мест в подготовке сотрудников и профессиональном поведении; наглядность процесса увольнения для персонала организации.

Соответственно решается целый ряд задач, встающих перед сотрудником. Такие задачи можно разделить на монетарные, социально-психологические, карьерные. Взаимодействие двусторонних целевых задач позволяет сделать процесс увольнения сотрудников не столь болезненным и помочь людям обрести уверенность перед лицом неизбежных перемен.

Решение целевых задач проявляется в следующем. С высвобождением персонала связаны определенные затраты. Они могут выражаться как в прямом, так и в косвенном виде. Сюда относятся: (а) затраты, определяемые законодательными или установленными от-

дельным договором нормами; (б) расходы, понесенные в связи с улаживанием правовых разногласий между сторонами; (в) потери производительности труда в период времени, предшествующий фактическому увольнению, и в период врабатываемости нового сотрудника. Следует также отметить (г) затраты, связанные с перестройкой рабочего процесса, перегруппировкой сотрудников. С помощью программы мероприятий по высвобождению персонала администрация пытается сократить период времени, в течение которого образуются указанные затраты, или свести эти затраты к минимальной величине.

Процесс увольнения оказывает влияние не только на высвобождаемых сотрудников, но и на тех, кто остается работать в организации. Они наблюдают за процессом управления высвобождением, за взаимоотношениями администрации, непосредственных руководителей и сотрудников в процессе увольнения и сравнивают реальные действия с официально провозглашаемой политикой. Полученные за счет такого наблюдения сведения влияют на дальнейшую трудовую мотивацию. Благодаря профессиональным действиям в процессе высвобождения персонала администрация пытается в максимально возможной для данной ситуации степени увязать интересы кадровой политики с интересами работников.

Высвобождаемые сотрудники связывают с рассматриваемой системой мероприятий возможность хотя бы частичного решения своих материальных, социально-психологических и карьерных проблем, возникающих из-за увольнения. Служба управления персоналом пытается изыскать имеющиеся для этого возможности. К ним относятся: юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций; помощь, оказываемая будущим работодателям в процессе наведения справок о сотруднике; психологические консультации и психологическая поддержка при проведении организационных мероприятий, связанных с высвобождением работника; формирование новой системы целевых устремлений, новых схем профессионального и служебного продвижения как условия успешной профессиональной переориентации консультируемого сотрудника. Через целенаправленное использование методов самооценки, психологического тестирования или беседы с консультантом работник приходит к переосмыслению своих профессиональных и личностных позиций.

В общем виде система мероприятий по высвобождению персонала включает три этапа: подготовка; передача работнику сообщения об увольнении; консультирование.

На подготовительном этапе администрацией создаются предпосылки для проведения программы мероприятий. Сюда относится решение вопросов о том, необходимо ли увольнение, и если да,

необходимо ли использование именно данной системы мероприятий. Решение вопроса о проведении рассматриваемой системы мероприятий может зависеть, например, от той причины, по которой производится увольнение сотрудника.

В соответствии с российским трудовым законодательством увольнение по инициативе администрации может быть обусловлено такими причинами, как:

- ликвидация организации, сокращение численности или штата работников;
- несоответствие сотрудника занимаемой должности или выполняемой работе;
- неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;
- однократное грубое нарушение работником трудовых обязанностей, например, такое как прогул;
- появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- совершение по месту работы хищения чужого имущества;
- разглашение охраняемой законом тайны;
- совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны работодателя;
- совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка и др.

Вполне логично, что администрация организации вправе не брать на себя обязанности по поддержке сотрудника в случае его увольнения по некоторым из приведенных выше причин. Так, например, можно предположить, что система помощи при увольнении должна быть применена к сотруднику, высвобождаемому вследствие сокращения численности или штата работников. Вместе с тем администрация может воздержаться от оказания помощи сотруднику, увольняемому за прогул или появление на работе в состоянии алкогольного опьянения.

Второй этап мероприятий — *доведение до сотрудника сообщения об увольнении* — делает процесс высвобождения официальным и представляет собой исходный пункт для дальнейшей консультационной работы.

Третий этап — *консультирование* — является центральным звеном во всем процессе управления высвобождением персонала. Этот этап в общем виде включает три фазы. На первой фазе с помощью консультаций и самооценки сотрудника делается попытка

проработать все неудачи работы на прежних должностях и наметить новые профессиональные и личные цели. На второй фазе формируется концепция поиска нового рабочего места (например, разработка необходимых документов для будущего претендования на новые должности, построение сети будущих контактов по поиску работы, тренинг по проведению собеседования и т.п.). Третью фазу можно назвать проведением поиска рабочих мест (например, помощь в выборе из различных предложений о работе какого-то одного с точки зрения индивидуальных целевых установок сотрудника).

Следует отметить, что одной из причин высвобождения может быть окончание срока контракта. Увольнение сотрудника по этой причине может рассматриваться по-разному с точки зрения исходной классификации по видам увольнений, используемой в управлении высвобождением персонала. Например, если инициатива по прекращению действия контракта исходила от работодателя, то данное событие следует отнести к категории «увольнение по инициативе администрации».

Рассмотрим третий вид увольнения — **выход на пенсию**. Увольнение из организации вследствие ухода на пенсию характеризуется рядом особенностей, отличающих его от предыдущих видов увольнений. Во-первых, выход на пенсию может быть заранее предусмотрен и спланирован с достаточной долей точности по времени. Во-вторых, это событие связано с весьма специфическими изменениями в личной сфере. В-третьих, значительные перемены в образе жизни человека весьма наглядны для его окружения. Наконец, в оценке предстоящего ухода на пенсию человеку свойственна некоторая раздвоенность, определенный разлад с самим собой. Поэтому процесс выхода на пенсию, а также нахождение человека в новой социальной роли являются в цивилизованных странах объектом достаточно пристального внимания. Это внимание исходит как от государства, так и от организации, где человек трудился и вносил свой вклад в общее дело. Свое конкретное выражение работа с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста находит в проведении определенных мероприятий.

1. *Курсы подготовки к выходу на пенсию*

В зарубежных организациях проводятся курсы подготовки к выходу на пенсию, которые помогают сотрудникам перейти в то положение, в котором они могут проработать проблемы, связанные с уходом на пенсию, а также могут познакомиться с характерными чертами нового жизненного этапа.

Содержание таких курсов и их методическое построение отличаются большим разнообразием. Они могут проводиться как в форме циклов лекций и бесед, так и в форме однодневных и многодневных семинаров. Тематика курсов охватывает большой круг вопросов: правовые нормы и положения, связанные с уходом на пенсию; экономические аспекты дальнейшей жизни; медицинские проблемы; возможности построения активного досуга и т.д.

2. «*Скользящее пенсионирование*»

«Скользящее пенсионирование» — практически дословный перевод весьма распространенного в зарубежных организациях понятия. Под ним подразумеваются система мероприятий по последовательному переходу от полноценной трудовой деятельности к окончательному уходу на пенсию, а также ряд мероприятий, обеспечивающих сопричастность пенсионера с трудовой жизнью.

Отличительной особенностью системы «скользящего пенсионирования» являются ее достаточно точные временные рамки по отношению к конкретному сотруднику. Действие организационно-экономических мероприятий начинается с установленной даты и заканчивается в основном по достижении пенсионного возраста (что составляет примерно 3–4 года).

Система мероприятий предусматривает главным образом постепенный переход к неполной занятости (неполной рабочей неделе или неполному рабочему дню), а также определенные изменения в оплате труда. Следует особо подчеркнуть, что система «скользящего пенсионирования» отчасти продолжает свое действие по отношению к конкретному сотруднику даже после его ухода на пенсию. Время от времени бывший работник фирмы приглашается ею в качестве консультанта, эксперта для решения возникающих производственных проблем, для участия в различного рода совещаниях. Пенсионер может привлекаться своей фирмой в качестве инструктора для участия в процессе обучения персонала, наставничества, управления адаптацией новых сотрудников и т.п.

6.7. АВТОМАТИЗИРОВАННЫЕ ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Автоматизированные информационные технологии управления персоналом — это совокупность методов и программно-технических средств, объединенных в технологическую цепочку, обеспечивающую сбор, обработку, хранение и транспортировку информации по кадрам с целью снижения трудоемкости процессов использования информа-

ционного ресурса, а также повышения их эффективности, надежности и оперативности.

Важнейшими **стадиями** автоматизированных информационных технологий управления персоналом являются:

- сбор данных о персонале и первичная информация;
- обработка данных о персонале и получение результативной информации;
- передача результатов информации о персонале для принятия управленческих решений.
- Приведем **классификацию** автоматизированных информационных технологий управления персоналом по следующим признакам:
- по способу реализации в информационных системах: традиционные технологии (бумага); новая технология (основанная на применении персонального компьютера, средств связи);
- по степени охвата технологий и задач управления: электронная обработка данных; технологии поддержки принятия решений;
- по классам реализуемых технологических операций (по виду обрабатываемых данных). Например: вид информации; текст; данные (табличный редактор); графики; знания; объекты реального мира;
- по типу пользовательского интерфейса: пакетная автоматизированная информационная технология (исключает возможность влияния на программу); диалоговая автоматизированная информационная технология (неограниченные возможности действия с информационными ресурсами); сетевая автоматизированная информационная технология (представляет средства удаленного теледоступа).

Целью применения автоматизтрованной информационной технологии управления персоналом является удовлетворение информационных потребностей всех без исключения сотрудников организации, имеющих дело с прирнятием решений. Она может быть полезна на любом уровне управления, и в первую очередь, для служб управления персоналом. Эта технология ориентированна на на работу в среде информационной системы управления персоналом и используется для структуризации решаемых задач в сфере управления кадрами.

Специалист по автоматизированным информационным технологиям управления персоналом призван решать следующие задачи: уметь

создать новую информационную систему управления персоналом; настроить ее работу; обеспечить непрерывное развитие; обеспечить применение новейших сетевых технологий в управлении персоналом.

Возможность решения этих задач требует наличия определенных знаний, которые могут быть сгруппированы в три направления:

- знание современных технических средств обработки информации;
- знание современных программных продуктов по управлению персоналом;
- знание возможностей современных коммуникационных систем.

Сотрудник кадровой службы работает с персональными данными, которые относятся к категории конфиденциальной информации. Не допускается сбор, хранение, использование информации о частной жизни, а также информации, нарушающей личную и семейную тайну и иных сообщений физического лица без его согласия, кроме как на основании судебного решения. Особо отметим, что кадровые службы как юридические лица в соответствии со своими полномочиями, владеющие информацией о гражданах, получающие и использующие ее, несут ответственность за порядок ее использования в соответствии с законодательством РФ.

Кроме того, персональные данные о работниках организации могут рассматриваться как вид экономической информации, под которой понимается совокупность сведений, отображающих состояние экономики объектов. Именно в этом смысле персональные данные, которые складываются из профессиональных и личностных характеристик граждан, которые имели или имеют рабочие места в организациях, можно рассматривать как вид экономической информации.

Информацию о конкретном работнике, позволяющую идентифицировать его личность, составляют: данные, подтверждающие личность; физические характеристики; данные о состоянии здоровья; характеристики образовательного уровня; профессиональные характеристики (включая оценку трудового вклада, карьерные устремления, пожелания работника в направлении изменения профессионального или должностного статуса); данные о благосостоянии; данные для налоговых служб; данные о лицензиях и разрешениях; сведения о взаимоотношениях с органами правопорядка; сведения о частной собственности.

В современных информационных технологиях организации выделяют автоматизированное рабочее место специалиста кадровой службы. **Автоматизированное рабочее место (АРМ) работника кадровой службы — совокупность организационно-программных технических ресурсов, обеспечивающих специалисту по персоналу сбор персональных данных, их автоматизацию и автоматизацию управленческих функций в области управления персоналом.** АРМ оснащено программными, техническими, методическими разработками.

Комплекс задач по управлению персоналом, решаемых на базе АРМ, включает:

- учет и оформление приема, перемещения, отпуска, командировок и увольнения персонала;
- ведение базы данных (БД) кандидатов на вакантные должности;
- наполнение БД по кандидатам;
- ведение штатного расписания;
- ведение кадрового делопроизводства;
- проведение профессионального и психологического тестирования персонала;
- комплексные программы, реализующие функции делопроизводства, обучения, профотбора, аттестации;
- комплексные программы, предназначенные для анализа и оптимизации организационной структуры управления.

На практике реализация в информационной системе организации функций управления персоналом требует наличия следующих составляющих программного обеспечения:

- *Модуль кадрового учета* — для поддержки непосредственной работы менеджера кадровой службы.
- *Модуль управления штатным расписанием* — для планирования численности работников и фонда заработной платы.
- *Модуль «База данных»* — для ввода данных и редактирования таблиц с информацией о сотрудниках; визуального контроля информации и просмотра архивной информации по уволенным сотрудникам.
- *Модуль расчета заработной платы* — для распределения и расчета заработной платы.
- *Система управления документами* (СУД) — для документального обеспечения управления персоналом.
- *Юридическая справочная система* — для соблюдения всех правовых норм и выполнения инструкций.

- *Справочная информация* — для получения всевозможной справочной информации по кадровым вопросам.
- *Экспертные системы* — для проведения аналитических исследований.
- *Модуль «Бланки»* — для получения, просмотра и печати уникальных для данной организации бланков и документов любых структур.
- *Документация на систему* — для просмотра инструкции по работе с режимами системы.

В последнее время на российском рынке появилось значительное число интегрированных систем западных разработчиков, таких, как *R/3* фирмы *SAP*, *Baan* (*Baan*), *Oracle Applications* (*Oracle*).

Основные недостатки зарубежных программных продуктов — это слабая адаптация к российскому законодательству, ограниченная локализация (т.е. перевод на русский язык не всех элементов интерфейса) и очень высокая стоимость.

Перечень основных пакетов прикладных программ по управлению персоналом, наиболее известных в России и странах СНГ, включает в себя:

- автоматизированное рабочее место «Учет личного состава» фирмы «Инфософт», предназначенное для учета личного состава предприятий любого типа: государственных, совместных, бюджетных, акционерных;
- модуль «Бизнес-кадры» интегрированного пакета «Галактика» московской корпорации «Галактика». Комплекс задач «Учет и управление кадрами» входит в состав контура административного управления наряду с такими модулями, как «Финансовое планирование», «Календарно-сетевое планирование», «Анализ финансовой и хозяйственной деятельности», «Управление маркетингом», «Управление документооборотом»;
- модуль «Управление персоналом», представленный в составе системы электронного документооборота *N.System*, разработанной в Санкт-Петербурге специализированным предприятием «*ComputerLand/St.Petersburg*»;
- АСУ «Кадры», охватывающая набор основных функций управления персоналом во ВНИПИ АСУ «Газпром» и аппарате управления НПО «Союзавтоматика» и др.

Сегодня на российском рынке программного обеспечения представлено достаточно много однотипных пакетов прикладных программ по управлению кадрами. Каждый пакет прикладных про-

грамм может быть проанализирован на основе любой совокупности таких характеристик, как цена, требуемые технические параметры компьютера и периферийных устройств, состояние документации, и по технологическим параметрам — уровень доступа, контроль целостности базы данных, гибкость и открытость, возможность настройки на особенности пользовательской среды в техническом, организационном и функциональном отношении, наличие инструментальных средств, качество пользовательского интерфейса, сетевые возможности, сложность изучения, внедрения и эксплуатации, взаимосвязь с другими пакетами, функциональные особенности.

Рассмотрим возможности пакетов прикладных программ по управлению персоналом.

1. Программный модуль «1С: Зарплата и Управление Персоналом. 8.0»

Программа предназначена для комплексной автоматизации расчета заработной платы и реализации кадровой политики предприятий. Это прикладное решение нового поколения, в котором учтены как требования законодательства, так и реальная практика работы предприятий, а также перспективные мировые тенденции развития подходов к мотивации и управлению персоналом.

С ее помощью автоматизируются следующие направления управленческой и учетной деятельности в сфере работы с персоналом:

- планирование потребностей в персонале;
- решение задач обеспечения бизнеса кадрами — подбор, анкетирование и оценка;
- управление компетенциями, обучением, аттестациями работников;
- управление финансовой мотивацией персонала;
- эффективное планирование занятости персонала;
- учет кадров и анализ кадрового состава;
- начисление и выплата заработной платы;
- исчисление регламентированных законодательством налогов и взносов с фонда оплаты труда;
- отражение начисленной заработной платы и налогов в затратах предприятия.

Предметная область, автоматизируемая прикладным решением «1С:Зарплата и Управление Персоналом 8.0», представлена на рис. 6.11.

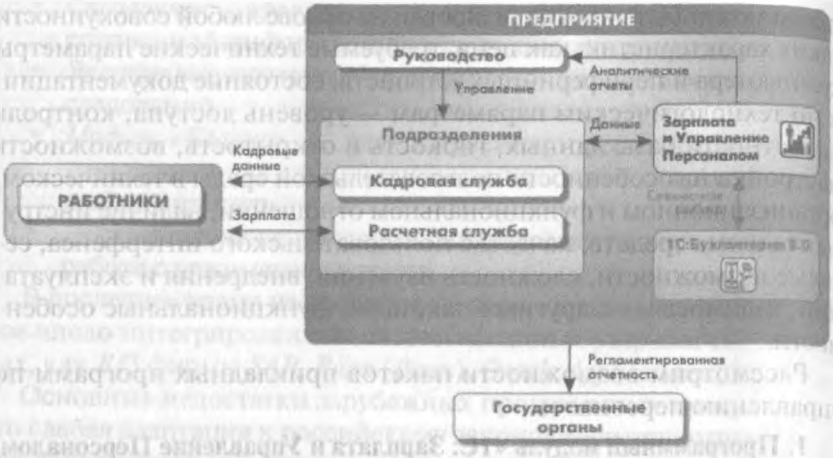


Рис. 6.11. Предметная область, автоматизируемая прикладным решением «1С:Зарплата и Управление Персоналом 8.0»

Программа позволяет вести учет в единой информационной базе от имени нескольких организаций — юридических лиц, а также индивидуальных предпринимателей, которые с точки зрения организации бизнеса составляют единое предприятие. Ее возможности позволяют параллельно вести два вида учета: управленческий (ведется по предприятию в целом) и регламентированный (ведется отдельно для каждой организации).

2. Автоматизированная система «Атлант-Кадры»

Система разработана компанией «Атлант/Информ» и предназначена для автоматизации учета кадров предприятий любой формы собственности, обладает открытостью, гибкостью и дружественным интерфейсом и состоит из нескольких подсистем: «База данных», «Выходные документы», «Справочная информация», «Бланки», «Документация на систему». В системе реализован типовой комплекс задач, перечень которых приведен в табл. 6.9.

Таблица 6.9

Типовой комплекс задач АС «АТЛАНТ-КАДРЫ»

№ п/п	*Название подсистемы*
1	Подсистема «База данных»
2	Подсистема «Выходные документы»
3	Подсистема «Справочная информация»
4	Подсистема «Бланки»
5	Подсистема «Документация на систему»

3. Автоматизированная система «Управление кадрами»

В числе пакетов прикладных программ, разработанных компанией «*INFIN*», можно выделить: «Бухгалтерия», «Зарплата», «Кадры», «Склад», «Торговля», «Книга покупок и продаж», «Квартплата», «Офис-менеджер» и др. Все они могут сочетать в себе разные возможности, так как сформированы по оригинальной блочной структуре. Так, например, модуль «Бухгалтерия» имеет модификации «Мини», «Миди», «Макси», «Супер», «Элит», «Идеал», каждая из которых включает в себя определенный комплекс задач и расширяется соответственно от «Мини» до «Идеал».

Для управления кадрами предусмотрены три модификации, применяемые в зависимости от количества работающих:

- «мини» — до 30 человек с возможностью привязки к программам «Бухгалтерия», «Торговля» или «Зарплата»;
- «макси» — до 100 человек;
- «супер» — без ограничения численности.

Программа позволяет автоматизировать оформление приема, перемещения и увольнения сотрудников, а также учет отпусков сотрудников и формирование личных карточек. Интерфейс предусматривает работу в двухоконном режиме. Для решения каждой задачи формируется отдельный экран, который разделен на две части: в левой — приводится название задачи и перечень требуемых для ее решения атрибутов; в правой — появляются по мере необходимости справочники (классификаторы или какие-либо пояснения).

4. Автоматизированное рабочее место «Учет личного состава»

Автоматизированное рабочее место «Учет личного состава» разработано компанией «Инфософт» и предназначено для учета личного состава предприятий любого типа: государственных, совместных, бюджетных, акционерных. В программе реализованы следующие функциональные возможности:

- ввод основных сведений о сотруднике при приеме его на работу. Объем этой информации определяется руководством;
- ведение «истории» перемещений (назначений), повышения квалификации, аттестации, пребывания за границей, поощрений, наград, отпусков, увольнений;
- создание штатного расписания;
- создание классификаторов, списков, словарей;

- формирование, просмотр и печать штатных выходных документов, в том числе списков и количества сотрудников, принятых или уволенных в заданном отрезке времени.

5. Модуль «Бизнес-кадры» интегрированного пакета «Галактика»

Автоматизированный комплекс задач «Учет и управление кадрами» разработан АО «Новый атлант» — НТО «ТОП СОФТ» и входит в состав контура административного управления наряду с такими модулями, как «Финансовое планирование», «Календарно-сетевое планирование», «Анализ финансовой и хозяйственной деятельности», «Управление документооборотом». Имеет связь с задачей расчета заработной платы.

В целях автоматизации решения кадровых задач в модуле реализованы следующие возможности:

- анализ кадрового состава по различным показателям;
- управление штатным расписанием с учетом изменения организованной структуры фирмы;
- использование специальных пометок для определенной информации о сотрудниках;
- проверка учета и организации технической и профессиональной подготовки кадров;
- формирование широкого спектра запросов к базе данных и получения отчетов по ним с сортировкой и обобщением данных;
- и другие.

Работники кадровой службы, используя автоматизированный комплекс задач «Учет и управление кадрами», могут формировать базы данных (персональных сведений о сотрудниках, их назначениях, перемещениях, окладах, зарплате, надбавках, изменениях режима работы, отпусках, заболеваниях, предыдущей трудовой деятельности и др.), отчеты по запросу, составлять стандартные отчеты и штатное расписание.

6. Программа «Кадры *SB* 2006»

Программа разработана компанией «*Soft SB*» и позволяет в автоматизированном режиме выполнять следующие операции:

- полный кадровый учет: ведение личных карточек сотрудников; сведения о работе; состав семьи; расчет выслуги лет — учет отпусков, отгулов, назначений и перемещений, поощрения, нарушения; образование, после вузовское образование, повышение квалификации, аттестация, профес-

сиональная переподготовка; льготы, материальная помощь и т.д.;
- учет вакансий и претендентов на должности;
- учет листков нетрудоспособности (Больничных листов) и формирование любых отчетов (реестров) по больничным листам в *MS Excel*;
- формирование приказов и записок соответствующих форм, утвержденных постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 № 1;
- формирование любых отчетов по персоналу;
- учет трудовых книг и расчет любых видов стажей;
- формирование штатного расписания отдельно по отделам, подразделениям (*Excel*).

Программный продукт имеет интеллектуальный мастер устройства на работу, перевода сотрудника на другую должность и увольнения сотрудника.

Кроме того, программа предусматривает следующие дополнительные возможности:
- самостоятельно формировать отчеты при помощи *SQL*-запросов;
- экспортировать базу данных программы «Кадры *SB*» в другие форматы базы данных (в *MS Access* из комплекта *MS Office* версии 2000, *XP*, 2003; в *Dbase* и др.);
- работать нескольким пользователям одновременно (сетевая версия);
- вести базы данных нескольких юридических лиц с одного рабочего места (сетевая версия);
- управлять правами пользователей для работы в данной программе;
- иметь неограниченное число уровней подразделений и отделов (можно использовать одну базу данных для головного предприятия и его филиалов).

Пользовательские свойства программы улучшает приятный внешний интерфейс под среду *Windows XP* с индивидуальными настройками: будильником, календарем дней рождения, органайзером и др.

7. Программа «Сотрудники предприятия»

Программа, разработанная компанией «*AraXGroup*», позволяет выполнять следующие операции:
- вести базу данных о персонале предприятия;

- вести несколько баз данных (например, по нескольким организациям) в одной программе;
- оформлять личные карточки сотрудников с расширенным личностным и профессиональным учетом;
- печатать личные карточки и дополнительные журналы, экспортируя в *MS Word*;
- оформлять приказы, трудовые договора;
- создавать собственные шаблоны договоров;
- хранить изображения всех необходимых документов;
- вести историю изменения персональных данных каждого сотрудника;
- оформлять документы по увольнениям;
- вести расчет отпусков и стажа в организации;
- организовывать напоминания по обновлению сведений в медицинских книжках;
- напоминать о днях рождения работников;
- автоматически вести поиск по журналу сотрудников;
- печатать журнал сотрудников (выборка).

8. Автоматизированная система подбора персонала «Рекрутер»

Автоматизированная система «Рекрутер», разработанная компанией ЦКТ, — это компьютерная программа для кадровых агентств и отделов кадров, полностью автоматизирующая процесс подбора персонала.

«Рекрутер» автоматизирует все этапы конкурсного отбора персонала, от открытия вакантной должности до ее заполнения, и способствует выбору лучших специалистов. При этом «Рекрутер» предоставляет автоматизированные возможности вести учет сведений о кандидатах на работу, вакансиях, заказчиках, подрядчиках, экспертах, договорах, платежах, собеседованиях, тестированиях, проверках рекомендаций, письмах и всевозможных документах. Например, исходя из конкретной вакансии, пользователь может вызвать список рассматриваемых на нее кандидатов, затем посмотреть, из каких источников они поступили, ознакомиться с общей динамикой поступления кандидатов из этих источников, их стоимостью и т.д.

Основные функции программы позволяют вести учет поступающих вакансий, заключенных договоров и связанных с ними платежей; автоматизировать работу с базой данных кандидатов на работу и процесс конкурсного отбора; сформировать раздел подбора персонала на *web*-сайте компании-заказчика.

По результатам проделанной работы «Рекрутер» может построить более 300 отчетов. Программа имеет богатые функциональные возможности, модульную структуру и гибкую пользовательскую настройку.

9. Автоматизированная система управления персоналом «Фараон»

Автоматизированная система управления персоналом «Фараон», разработанная Центром компьютерных технологий, — это компьютерная программа для отделов кадров и менеджеров по персоналу, которая позволяет вести учет любых кадровых операций, автоматизирует делопроизводство, кадровый учет, а также предлагает удобные инструменты для планирования и анализа управления персоналом. Главными особенностями «Фараона» являются его наглядность и гибкость.

Система «Фараон» выполняет следующие функции:

- построение организационной структуры компании;
- учет личных дел (кандидаты на работу, работающие сотрудники, уволенные сотрудники);
- учет контрактов и трудовых книжек;
- учет любых кадровых операций: прием, перевод, увольнение, очередные отпуска, декретные отпуска, отпуска по уходу за ребенком и другие виды отпусков, больничные, повышение квалификации, тренинги, командировки и т.д.;
- вывод в Word унифицированных форм документов по учету кадров и личного состава: Т-1, Т-1а, Т-2, Т-3, Т-5, Т-5а, Т-6, Т-6а, Т-7, Т-8, Т-8а, Т-9, Т-9а, Т-10, Т-10а, Т-11, Т-11а, Т-13;
- вывод в Word и учет дополнительных кадровых документов: контракты, распоряжения, положения, должностные инструкции;
- построение графика отпусков;
- расчет остатков отпусков;
- учет рабочего времени; построение различных кадровых отчетов.

10. Программа «Отдел кадров»

Программа разработана И.В. Кислицей и позволяет автоматически формировать большинство кадровых документов (штатное расписание, приказы, отчеты для ПФР). Программа выполняет следующие функции:

- хранение в базе личных данных о каждом сотруднике;

- расчет общего стажа, непрерывного стажа и стажа работы на данном предприятии;
- учет командировок, отпусков и поощрений;
- автоматическое составление штатного расписания;
- ведение статистики по предприятию (количество сотрудников, количество вакантных мест, средний оклад, средний возраст);
- автоматическое напоминание о днях рождения сотрудников;
- автоматическое составление кадровых приказов;
- хранение в базе данных вакантных должностей предприятия;
- составление разнообразных статистических отчетов;
- составление произвольных отчетов на основе информации базы данных (пользователь может пометить те поля, которые необходимы ему для отображения в отчете);
- хранение в базе фотографий сотрудников;
- расчет среднесписочной численности сотрудников за любой период;
- автоматическое составление формы № Т-2;
- хранение данных об уволенных сотрудниках в единой базе.

11. Система персонального учета и анализа «Персонал 4.0»

В данном программном продукте его автор В.Н. Брыль реализовал специфику кадрового учета в вузах. Система «Персонал» предназначена для хранения, поиска, обработки и анализа индивидуализированных описаний отдельных сущностей (личностей, структурных объектов, документов и т.п.) и может быть использована для решения следующих задач:

- информационная поддержка кадровых служб предприятия;
- информационная поддержка муниципальных органов различного уровня;
- информационная поддержка коллективных органов федерального и регионального уровней, общественных организаций и различных фондов, требующих ведения индивидуализированной информации о связанном с ними персонале;
- учет и анализ информации о больных и медицинском персонале в различных лечебных учреждениях;
- учет и анализ информации о деятельности учащихся и преподавательского состава в различных учебных учреждениях;

- информационная поддержка деятельности военкоматов;
- ведение индивидуализированных досье разного назначения, в том числе для хранения и всестороннего анализа различной криминальной информации;
- хранение и анализ информации о любых видах объектов (юридических лицах, автомашинах и т.п.).

К основным функциональным возможностям системы можно отнести описание объектов любой сложности и с любой степенью подробности. При этом в пределе каждый объект может иметь уникальное, свойственное только ему описание. В системе реализован простой механизм расширения описательных возможностей. Построение сложных запросов, позволяющих выявить любые оттенки из описания объектов. Запрос формулируется только в терминах задачи, с возможностью использования обобщения и логических операций. Построение запроса не требует специальных знаний, и он может быть сформулирован пользователем с любым уровнем подготовки.

12. Автоматизированная система «Служба кадров»

Автоматизированная система «Служба кадров» разработана Д.А. Бабенко и предназначена для автоматизации управления персоналом на предприятиях, в учреждениях и организациях различных форм собственности. Внедряется в отделе кадров (службе управления персоналом) для облегчения и ускорения следующих работ:

- ведение личных карточек работников;
- прием, перевод и увольнение работников;
- оформление отпусков и командировок;
- ведение приказов и отчетной документации.

Обладает возможностями хранения всех данных, необходимых для форм № Т-2, обеспечивает многопользовательскую работу, создание и сохранение в базе данных новых отчетов и изменение ранее сохраненных, построение запросов и их сохранение в базе данных для последующего использования, печать унифицированных форм, ведение штатного расписания, использование механизма приказов, возможность внутреннего совместительства, ведение графика отпусков, автоматический подсчет до 10 видов стажа.

Наиболее распространенным вариантом является корпоративная автоматизированная система управления, состоящая из отдельных модулей, каждый из которых ориентирован на автоматизацию функций в конкретном бизнес-процессе. Практически всегда один из модулей автоматизирует задачи кадрового учета и делопроиз-

водства, статистики по личному составу, многие программы позволяют автоматизировать также функции подбора персонала, формирование баз данных кандидатов на вакантные места, расчет заработной платы, отпускных, стажа и некоторые другие рутинные функции кадровой работы.

Среди разнообразных справочно-информационных систем, содержащих юридическую информацию для работников кадровых служб, наибольший интерес и практическую ценность представляют справочно-информационные системы законодательных актов.

Кроме этого, все более широкое распространение Интернета в России открывает перед кадровыми службами новые возможности в решении профессиональных задач. С одной стороны, можно разместить на собственном или арендуемом узле (сайте) информацию об организации и ее кадровых потребностях, а с другой — получить информацию, размещаемую на веб-страницах кадровыми агентствами, учебными заведениями, консалтинговыми организациями и пр.

Автоматизированные информационные технологии управления персоналом призваны решать следующие комплексы задач:

учетно-вычислительные: описание организационной структуры предприятия (корпорации, холдинга, объединения), ведение всей учетной работы по персоналу с помощью автоматизированного выполнения операций по приему, перемещению, увольнению сотрудников, а также по подготовке и учету приказов, формированию разнообразных списков и отчетных документов; расчет заработной платы; формирование данных для передачи в государственные органы;

управления кадровыми процессами: оценка уровня квалификации (компетентности) кандидатов на должность и сотрудников на должности; оценка выполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей; подбор кандидатов на вакантную должность как из числа сотрудников, так и из числа внешних кандидатов; формирование профиля сотрудника и отслеживание с его помощью текущего состояния уровня квалификации (компетентности) сотрудника; проведение оперативной оценки и сравнение уровней квалификации (компетентности) сотрудника, занимающего эту должность, или группы сотрудников для принятия административно-кадровых решений (например, при формировании кадрового резерва), с использованием профиля должности и профиля сотрудника; проведение оценки текущего уровня квалифи

кации (компетентности) сотрудников в ходе аттестационных мероприятий; обеспечение проведения экспертной оценки сотрудников или оценки с помощью внешних тестовых систем; проведение оценки исполнения сотрудниками своих функциональных обязанностей в ходе аттестационных мероприятий, на основании должностной инструкции; выявление несоответствия квалификации сотрудника установленным требованиям к должности и на основе этого планирование его дополнительного обучения или повышения квалификации; определение необходимого уровня и направлений подготовки для сотрудника из состава кадрового резерва, планируемого для занятия конкретной должности; организация и управление мероприятиями по проведению оценки, аттестации и обучению персонала, а по результатам их проведения — автоматизированное планирование последующих мероприятий; отслеживание актуального состояния и истории всех данных, получаемых в ходе проведения мероприятий; планирование и учет обучения и повышения квалификации работников предприятия; отслеживание прохождения практики, получения сертификатов; осуществление мотивирующих воздействий на сотрудников через формирование и управление социальными и компенсационными пакетами; проведение анкетирования работников;

анализ кадровых процессов: укомплектованность персоналом; формирование качественного состава персонала; движение персонала; дисциплина и производительность труда; затраты на содержание персонала; задание граничных значений критериев для базовых кадровых процессов с целью дальнейшего анализа в рамках всего холдинга или отдельных предприятий. Граничные значения определяют состояния, когда ситуация на предприятии может считаться нормальной, приемлемой, критичной и т.д.; формирование для каждого граничного значения базы знаний, определяющей возможные управленческие решения, способные нормализовать ситуацию.

Предложенное распределение по уровням не означает, что именно в такой последовательности должны разрабатываться и внедряться соответствующие комплексы информационных управленческих задач. Работы по всем уровням производятся, как правило, параллельно. Присоединение каждого нового уровня (неважно в какой последовательности) только расширяет границы предметной области и представляет процесс «Управление персоналом» в более полном объеме.

Вопросы кадровой политики, как на текущий момент, так и на долгосрочную перспективу, решаются во всех без исключения организациях — от крупных до мелких, которые могут принадлежать к различным формам собственности.

Для формирования бизнес-плана организации могут использоваться специальные пакеты, с помощью которых проводится компьютерный анализ инвестиционных проектов организации, рассчитанные как на среднесрочную, так и на долгосрочную перспективу. В рамках подобных инвестиционных проектов производится проектирование номенклатуры и объема продукции, оценивается трудоемкость ее изготовления и трудоемкость производственной программы. Здесь же определяется потребность в оборудовании и необходимость обучения или переобучения персонала. Расчеты по количественному и квалификационному составу производятся в процессе составления бизнес-плана и зависят от содержания портфеля заказов (на выпуск продукции или оказания услуг) и технологии производства.

Для подбора персонала сотрудники кадровой службы могут обратиться в базы данных служб занятости или профсоюзных организаций через глобальную сеть. Кроме этого, организация может разместить объявления о вакансии на соответствующем сайте в Интернете.

Сегодня необходимо особенно отметить активное развитие корпоративного электронного обучения (*e-Learning*). Данное направление сегодня становится частью общей системы управления знаниями. Электронное обучение реализует ряд краткосрочных программ и программ профессиональной переподготовки, основанных на дистанционных образовательных технологиях. Большая часть современных систем управления знаниями (СУЗ) и систем управления обучением (СУО) оснащены встроенными средствами создания электронных учебных курсов. Помимо этого существует масса самостоятельных программных средств разработки мультимедийных учебных объектов и целых курсов. Объединение обучающих порталов и *LMS* создает единую точку доступа ко всей информации, в том числе к учебным курсам, а также к средствам обмена знаниями.

Еще одним достижением информационных технологий на сегодняшний день является создание электронной корпоративной библиотеки, которая может содержать, например, следующие элементы-коллекторы накопления знаний:

1. Коллектор технологических решений. В данном формате под технологическими решениями понимаются описания, чертежи, фото- и видеоматериалы.

2. Архив документов, проектов и разработок.

3. Отраслевые базы данных. К этой области можно отнести задачи связанные с получением справочной информации из широкого спектра баз данных от правовых систем до внутренних телефонных справочников.

Помимо рассмотренных видов пакетов прикладных программ для кадровых служб может представить интерес еще один класс программных продуктов, который называется «Экспертные системы» (ЭС). **Экспертные системы** — разновидность прикладной программы, которая решает проблемы и делает выводы, объясняя их. Результат их работы заранее неизвестен, поскольку ход алгоритма рассуждений строится в зависимости от постоянно действующего при решении диалога с пользователем, а следовательно, определяется его ответами. Экспертные системы являются первым этапом в создании искусственного интеллекта. Они разработаны для самых различных предметных областей и могут использоваться как основа маркетинговых исследований в области управления персоналом.

В частности, создаются ЭС для службы управления персоналом по отбору, оценке и расстановке кадров, которые рекомендованы для использования в банках, на промышленных предприятиях, в строительных организациях, рекрутинговых организациях и в организациях других сфер деятельности. Такие ЭС позволяют выполнять компьютерное психофизиологическое обследование и тестирование работников, проводить профориентацию, профотбор, прием на работу, сокращение штатов, аттестацию, получать рекомендации по наиболее эффективному использованию каждого работника в условиях конкретного предприятия, создавать профили профессий и должностей, оценивать профпригодность работника, совместимость «команды» и другие функции.

Таким образом, на современном этапе развития автоматизированных информационных технологий работники служб управления персоналом могут не только упростить процедуру выполнения задачи управления персоналом и снизить трудоемкость ее выполнения при помощи формализации и использования работы в автоматизированном режиме, но и добиться максимального сокращения затрат на сбор, передачу, обработку кадровой информации, не посягая на ее полноту и достоверность. При этом происходит по-

вышение качества принимаемых управленческих решений за счет более «высокой» информационной поддержки руководства, возрастает уровень компетентности и подготовки самих работников служб управления персоналом.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 6

1. Что такое наем на работу?
2. Назовите преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала.
3. Дайте характеристику эффективности различных источников найма персонала.
4. Сформулируйте правила, которыми следует руководствоваться при определении требований к кандидатам на должность руководителя или специалиста управления.
5. Назовите группы деловых и личностных качеств, которые используются при отборе кандидатов на вакантную должность руководителя или специалиста управления.
6. Дайте характеристику методам оценки и отбора персонала.
7. Раскройте содержание процедуры процесса отбора кандидата на занятие вакантной должности.
8. Какие тесты следует использовать для отбора работников при приеме на работу?
9. Что такое подбор и расстановка персонала? Чем отличается отбор персонала от подбора?
10. На каких принципах основывается подбор и расстановка кадров?
11. В чем заключается сущность профильного метода подбора и расстановки кадров?
12. Перечислите категории показателей, включаемых в каталог показателей влияющих на подбор и расстановку кадров.
13. Что такое деловая оценка персонала? Какие виды или направления она включает?
14. Каковы цели деловой оценки персонала?
15. Что такое социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала? Раскройте взаимосвязь этих понятий.
16. Дайте характеристику направлений деятельности подразделения по управлению профориентацией и адаптацией персонала организации.
17. Раскройте содержание программы адаптации персонала.
18. Из каких этапов складывается процесс текущей периодической оценки персонала организации?

19. Какие группы показателей деловой оценки персонала выделяются в ее методике?
20. Раскройте содержание основных направлений профориентационной работы.
21. Назовите виды адаптации. Каковы главные условия успешной трудовой адаптации?
22. Охарактеризуйте систему управления профориентацией и адаптацией в организации.
23. Что такое организация труда?
24. Раскройте содержание и принципы научной организации труда.
25. Дайте определение управленческого труда. Что является предметом и продуктом управленческого труда?
26. Охарактеризуйте особенности организации управленческого труда.
27. Назовите факторы, существенным образом влияющие на организацию личного труда руководителя.
28. Что такое высвобождение персонала? Назовите виды увольнения персонала.
29. Нарушению каких функций труда потенциально угрожает высвобождение работника из организации?
30. Какой инструмент управления используется при увольнении сотрудника по собственной инициативе? Какие задачи при этом решаются?
31. Опишите систему мероприятий по работе с сотрудниками, увольняемыми по инициативе администрации.
32. Что включает в себя система «скользящего пенсионирования»?
33. Что такое автоматизированные информационные технологии управления персоналом и какие стадии они включают?
34. Назовите признаки классификации автоматизированных информационных технологий управления персоналом.
35. Раскройте сущность понятия «Автоматизированное рабочее место (АРМ) работника кадровой службы». Какие задачи решаются на базе данного АРМ?
36. Дайте характеристику основным пакетам прикладных программ по управлению персоналом, используемых в России и странах СНГ.
37. Какие задачи в области управления персоналом можно решать с использованием автоматизированных информационных технологий управления персоналом?

ГЛАВА 7
ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

7.1. УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ

7.1.1. Социальное развитие организации как объект управления

Социальное развитие означает изменения к лучшему в социальной среде организации. В целом оно объемлет весь сложный механизм, приводящий в действие человеческую активность, последовательно развертывающуюся цепь потребностей, интересов, мотивов и целей, которые побуждают людей к труду, конкретизируют деловую ориентацию и ценностные установки персонала.

Развитие социальной среды — непременный объект управления организацией и вместе с тем составная часть управления персоналом. По своему назначению управление социальным развитием ориентируется исключительно на людей, на создание для работников организации надлежащих условий труда и быта, постоянное улучшение этих условий. Соответственно его основными целями являются: совершенствование социальной структуры персонала, его демографического и профессионально-квалификационного состава, регулирование численности работников, повышение их образовательного и культурно-технического уровня; улучшение эргономических, психофизиологических, санитарно-гигиенических, эстетических и иных условий работы, охраны труда и безопасности работников; обеспечение социального страхования работников, соблюдение их прав и социальных гарантий; стимулирование средствами как материального вознаграждения, так и поощрения эффективного труда, инициативного и творческого отношения к делу, групповой и индивидуальной ответственности за результаты совместной деятельности; создание и поддержание в коллективе здоровой морально-психологической атмосферы, оптимальных межличностных и межгрупповых связей, способствующих слаженной и дружной работе, раскрытию интеллектуального и нравственного потенциала каждой личности, удовлетворенности совместным трудом; рост жизненного уровня работников

их семей, удовлетворение потребностей в жилье и бытовом устройстве, продуктах питания, непродовольственных товарах и необходимых услугах, полноценное использование досуга.

Управление социальным развитием организации есть совокупность способов, приемов и процедур, позволяющих решать социальные проблемы на основе научного подхода, знания закономерностей протекания социальных процессов, точного аналитического расчета и выверенных социальных нормативов. Оно представляет собой организационный механизм заранее продуманного, спрогнозированного, многостороннего, т.е. планомерного и комплексного воздействия на социальную среду.

Содержание и формы управленческих решений, а также практических действий по социальному развитию предстают примерно в следующем виде и порядке:

1) базой благосостояния людей, повышения их жизненного уровня является эффективная экономика, что одинаково верно и в отношении народного хозяйства страны в целом, и применительно к результатам коммерческой деятельности отдельно взятой организации;

2) определяющим условием экономического успеха служат не столько ресурсный потенциал организации и форма собственности, сколько то, что продукция (товары и услуги), производимая акционерным обществом, частной, государственной или муниципальной организацией, нужна обществу, потребителям и пользуется спросом на рынке, приносит прибыль;

3) эффективное функционирование и конкурентоспособность организации в решающей степени обеспечиваются ее персоналом, скоординированными усилиями людей, объединенных общими интересами и делом;

4) высокая отдача совместного труда достигается умелым управлением всеми сторонами развития организации, включая и постоянное обучение персонала, привитие ему самостоятельности, ответственности, заслуженной гордости за свою организацию;

5) важны настрой работников, благожелательная морально-психологическая атмосфера, уверенность каждого в том, что он защищен от социальных и профессиональных рисков, что его вклад в достижение целей организации, инициатива и усердная работа получат признание, справедливую оценку, достойное вознаграждение.

Несомненно также, что научное управление социальным развитием обязывает считаться с конкретной ситуацией. На деле это требует избегать шаблонов, предполагает выбор из разновариант-

ных управленческих решений в зависимости от специфики данных условий, стечения тех или иных обстоятельств на текущий момент и обозримую перспективу, использования многообразных факторов, влияющих на социальную среду организации.

7.1.2. Основные факторы социальной среды

Фактор — движущая сила развития. Применительно к социальной среде организации это понятие выражает условия, которые определяют характер и возможные последствия происходящих в ней изменений, в свою очередь воздействующих на персонал.

К основным непосредственным факторам социальной среды организации относятся: потенциал организации, ее социальная инфраструктура; условия и охрана труда; материальное вознаграждение трудового вклада; социальная защита работников; социально-психологический климат коллектива; внерабочее время и использование досуга.

Потенциал отражает материально-технические и организационно-экономические возможности организации, т.е. ее размеры и территориальное расположение, численность и качество персонала, характер ведущих профессий, отраслевую принадлежность и профиль предприятия, объемы производимой продукции (товаров и услуг), форму собственности, финансовое положение, состояние основных фондов и технический уровень производства, содержание и организационные формы трудового процесса, известность организации, ее традиции и имидж. Это, безусловно, базовые факторы, оказывающие разностороннее, по сути своей комплексное влияние на социальную среду как сосредоточие важнейших средств и стимулов, побуждающих и обеспечивающих социальное развитие организации.

Социальная инфраструктура представляет собой комплекс объектов, предназначенных для жизнеобеспечения работников организации и членов их семей, удовлетворения социально-бытовых, культурных и интеллектуальных потребностей. В условиях Российской Федерации перечень таких объектов включает:

- обобществленный жилищный фонд (дома, общежития) и объекты коммунального хозяйства (гостиницы, бани, прачечные и пр.) с сетями энерго-, газо-, водо- и теплоснабжения, канализации, телефонной связи, радиовещания и т.п.;
- медицинские и лечебно-профилактические учреждения (больницы, поликлиники, амбулатории, медпункты, аптеки, санатории, профилактории и др.);

- объекты образования и культуры (школы, детские дошкольные и внешкольные учреждения, дома культуры, клубы, библиотеки, выставочные залы и т.п.);
- объекты торговли и общественного питания (магазины, столовые, кафе, рестораны, подсобные хозяйства для поставки свежих продуктов);
- объекты бытового обслуживания (комбинаты, мастерские, ателье, салоны, пункты проката);
- спортивные сооружения (стадионы, плавательные бассейны, спортплощадки) и базы массового отдыха, приспособленные для проведения физкультурно-оздоровительных мероприятий;
- коллективные дачные хозяйства и садово-огородные товарищества.

Организация в зависимости от своих масштабов, формы собственности, отраслевой принадлежности, местоположения и иных условий может располагать целиком собственной социальной инфраструктурой (рис. 7.1) либо иметь набор только ее отдельных элементов или рассчитывать на кооперацию с другими организациями и на муниципальную базу социальной сферы. Но при любом варианте забота о социальном обслуживании работников и их се-



Рис. 7.1. Социальная инфраструктура организации

мей является важнейшим требованием к управлению социальным развитием.

Условия и охрана труда включают факторы, которые так или иначе влияют на самочувствие и полезную отдачу работников, обеспечение безопасного ведения работ, предупреждение травматизма и профессиональных заболеваний.

Условия труда — это совокупность психофизиологических, санитарно-гигиенических, эстетических и социально-психологических факторов производственной среды и трудового процесса, оказывавших влияние на здоровье и работоспособность человека. Они включают безопасные условия работы, при которых воздействие на работников вредных и опасных производственных факторов сведено к минимуму — уровню установленных нормативов или вовсе исключено; сокращение объемов тяжелых работ, требующих больших физических усилий; преодоление монотонности труда, рациональное использование регламентированных перерывов в течение рабочего дня (смены) для отдыха и питания; наличие и удобства социально-бытовых помещений (раздевалок, душевых, туалетов, медпункта, комнат отдыха, буфетов, столовых и т.п.).

Охрана труда, призванная обеспечивать безопасность жизни и здоровья работников, в частности, предусматривает: установление единых нормативных требований в сфере охраны труда, разработку соответствующих им программ и проведение мероприятий в организациях; государственный надзор и общественный контроль за соблюдением законных прав работников на труд, отвечающий требованиям безопасности и гигиены, выполнением обязанностей по охране труда работодателями и самими работниками; обеспечение работников за счет работодателя специальной одеждой и обувью, средствами индивидуальной и коллективной защиты, лечебно-профилактическим питанием; предотвращение аварий и несчастных случаев на производстве, осуществление системы мер по реабилитации лиц, получивших трудовое увечье.

Материальное вознаграждение трудового вклада выступает узловым пунктом социального развития организации. В нем состыковываются основные расходы на рабочую силу, компенсация трудовых затрат работников, их общественный статус и вместе с тем семейные бюджеты, удовлетворение насущных потребностей людей в жизненных благах.

Оплата труда должна основываться на социальном минимуме — на том, что необходимо для поддержания достойного уровня жизни и воспроизводства работоспособности человека, получения им

средств существования не только для себя, но и для своей семьи. В Российской Федерации общие денежные доходы населения включают заработную плату, к ней добавляются все виды пенсий, стипендии студентов и учащихся образовательных учреждений, пособия на детей и уходу за ребенком, стоимость натуральных продуктов подсобного хозяйства, используемых на личное потребление, а также доходы от собственности, реализации продуктов подсобного хозяйства на рынке и предпринимательской деятельности, включая дивиденды и проценты от вкладов в банки.

Расходную часть семейного, по преимуществу потребительского, бюджета составляют денежные расходы на уплату налогов и внесение различных взносов (в том числе проценты за кредиты), на покупку товаров краткосрочного и длительного пользования — продуктов питания, одежды, обуви, предметов культурно-бытового назначения и хозяйственного обихода, на оплату жилищных, коммунальных, транспортных, медицинских и иных услуг. Баланс расходной и доходной частей бюджета и есть показатель объема благ, получаемых семьей в течение определенного времени (месяца, года) в расчете на одного человека. Среднедушевой доход и соответствующие расходы отражают степень достатка семьи, качество и уровень ее жизни.

Социальную защиту работников организации составляют мероприятия по социальному страхованию, безусловному соблюдению гражданских прав и социальных гарантий, установленных действующим в стране законодательством, коллективным договором, трудовыми соглашениями и иными правовыми актами. В Российской Федерации эти меры, в частности, предусматривают:

- обеспечение минимального размера оплаты труда и тарифной ставки (оклада);
- нормальную продолжительность рабочего времени (40 часов в неделю), компенсацию за работу в выходные и праздничные дни, ежегодные оплачиваемые отпуска продолжительностью не менее 24 рабочих дней;
- возмещение вреда здоровью в связи с исполнением трудовых обязанностей;
- отчисления в пенсионный и другие внебюджетные фонды социального страхования;
- выплату пособий по временной нетрудоспособности, ежемесячных пособий матерям на период их отпуска по уходу за ребенком, стипендий работникам на время профессиональной подготовки или повышения квалификации.

Указанные гарантии реализуются при прямом участии организации. Денежные выплаты, как правило, производятся из средств организации, их размеры ориентированы на среднюю зарплату или долю минимальной оплаты труда. Система социальной защиты должна страховать работников от риска оказаться в затруднительном материальном положении из-за болезни, утраты трудоспособности или безработицы, придавать им уверенность в надежной защищенности своих трудовых прав и привилегий.

Социально-психологический климат — это суммарный эффект от воздействия многих факторов, влияющих на персонал организации. Он проявляется в трудовой мотивации, общении работников, их межличностных и групповых связях. В структуре социально-психологического климата коллектива взаимодействуют три основных компонента: нравственно-психологическая совместимость работников, их деловой настрой и социальный оптимизм. Эти составляющие касаются тонких струн человеческого интеллекта, воли и эмоциональных свойств личности, во многом определяющих ее стремление к полезной деятельности, творческой работе, сотрудничеству и сплоченности с другими. Выражая отношение работников к совместному делу и друг другу, социально-психологическая атмосфера выдвигает на передний план такие мотивы, которые не менее действенны, чем материальное вознаграждение и экономическая выгода, стимулируют работника, вызывают у него напряжение сил или спад энергии, трудовой энтузиазм или апатию, заинтересованность в деле или безразличие.

Внерабочее время образует еще одну группу факторов социальной среды организации. С ними связаны отдых и восстановление сил работников, устройство их домашнего быта, выполнение ими семейных и общественных обязанностей, использование досуга. Временной ресурс работающего человека распадается в будний день на рабочее время (продолжительность рабочего дня в разных странах неодинакова, различается она также по отраслям хозяйства и профессиям) и внерабочее время в соотношении примерно 1 : 2. В свою очередь, время, прямо не связанное с трудовой деятельностью, включает затрату 9–9,5 часов на восстановление сил и удовлетворение естественных физиологических потребностей человека (сон, личную гигиену, прием пищи и т.п.). Оставшееся время суток занимают передвижение на работу и обратно, ведение домашнего и подсобного хозяйства, уход за детьми и занятия с ними, а также досуг.

Равнозначное досугу свободное время имеет особое значение для разностороннего развития личности. Оно служит восстановлению физических и интеллектуальных сил работников, теснейшим образом связано с удовлетворением их социально-культурных потребностей, вызываемых в том числе ускорением научно-технического и социального прогресса, требованиями гуманизации труда. Величина, структура, содержание и формы использования досуга существенно влияют на образ жизни и мировосприятие человека-труженика, выбор им нравственных ориентиров и гражданской позиции.

7.1.3. Управление социальной защитой персонала

Как уже отмечалось, социальная защита является важнейшим фактором социальной среды организации. Любой работодатель всегда хочет добиться того, чтобы труд работников его организации был эффективным, к этому же стремится и работник, так как, способствуя достижению целей, стоящих перед организацией, он тем самым удовлетворяет и свои потребности, соответствующие этим целям.

В этом направлении открываются большие возможности для успешного сотрудничества между работниками и работодателями, так как первые могут удовлетворить свои мотивационные ожидания, а вторые — осуществить мотивационную политику, направленную на эффективную деятельность персонала. Особое значение в данном случае имеет отношение администрации к совершенствованию организации труда.

Организация труда не является сводом догматических правил, она постоянно видоизменяется и совершенствуется в соответствии с развитием научно-технического прогресса и повышением социально-культурного уровня работников. Поэтому при разработке форм организации труда на предприятии необходимо учитывать данные аспекты. С точки зрения социальных аспектов совершенствования организации труда необходимо:

- обеспечивать повышение содержательности, разнообразия и престижности труда, справедливую оплату труда, полностью учитывающую вклад работника в процесс трудовой деятельности, воспитание высокой трудовой дисциплины;
- создавать и совершенствовать условия труда, которые могут быть благоприятными и неблагоприятными, что во многом определяется балансом между организмом человека и окружающей его социальной средой.

Благоприятными считаются условия, при которых совокупность образующих их элементов не оказывает отрицательного влияния на организм работника, а напротив, способствует его развитию как личности, повышению мотивации к трудовой деятельности, удовлетворенности трудом, развитию творческих способностей и инициативы.

Неблагоприятными считаются условия труда, при которых совокупность образующих их элементов может вызвать у работника большую степень утомления, плохое физическое самочувствие или болезненное состояние, выработку у него отрицательного отношения к своей деятельности, неудовлетворенность трудом. Неблагоприятные условия труда приводят к возникновению профессиональных заболеваний, способствуют возникновению травм и в конечном итоге могут привести работника к инвалидности. Для организаций такие условия труда часто являются причиной высокой текучести кадров. Поэтому в практической деятельности очень важно правильно определять содержание элементов, составляющих условия труда в организации, объективно оценивать их комплексное влияние на коллектив в процессе труда, а также систематически анализировать их изменение под воздействием совершенствования производства и гуманизации труда.

Социальный аспект организации труда реализуется через особое внимание к управлению персоналом, подбору, обучению и развитию кадров, распределению функций и ответственности между работниками организации, планированию процесса труда, разработке эффективных систем оплаты и стимулирования труда, обеспечение высокой профессиональной квалификации работников, способность персонала к обучению, создание заинтересованности в конкретной работе при конкурентном отборе претендента, овладение работниками смежными профессиями, формирование благоприятного психологического климата в коллективе, сокращение текучести кадров.

Социальная защита персонала организации **представляет собой мероприятия, связанные с предоставлением своим работникам гарантий и компенсаций, дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера, а также предусматривает обеспечение безопасных условий труда, сохранение здоровья и трудоспособности человека и включает компенсацию утраты трудоспособности, обеспечение минимального дохода в случае безработицы, потери дохода из-за временной нетрудоспособности, болезни, несчастного случая на производстве, профессионального заболевания, инвалидности и др.** Формы

социальной защиты предоставляются не только работающим сотрудникам, но и бывшим работникам (например, имеющим акции предприятия или работникам, вышедшим на пенсию). На размер выплат влияют: размер предприятия, его отраслевая принадлежность, финансово-экономическое положение, уровень влияния профсоюзов, форма собственности, доля акций у внешних акционеров и др.

Реализация социальной защиты возможна двумя путями.

Во-первых, на предприятии предоставляются льготы и гарантии в рамках социальной защиты работников (социальное страхование по старости, по случаю временной нетрудоспособности, безработицы и др.), установленные на государственном или региональном уровне.

Во-вторых, предприятия предоставляют своим работникам и членам их семей дополнительные льготы, относящиеся к элементам материального стимулирования, за счет выделенных на эти цели средств из фондов социального развития предприятия. Предоставление дополнительных льгот и услуг социального характера сверх обязательных выплат проводится либо по инициативе администрации, действительно воплощающей в жизнь принципы социальной кадровой политики, либо в результате тарифных соглашений между администрацией и советом трудового коллектива (профкомом) как представителя интересов работников. Эти выплаты становятся такими же обязательными для выполнения, как и те, что предоставляются в соответствии с трудовым законодательством.

Заинтересованность работников в работе на предприятии и его успешной экономической деятельности тем выше, чем большее количество предоставляемых льгот и услуг, и насколько больше сумма превышает установленный законом размер. При этом сокращается текучесть кадров, так как работник вряд ли захочет терять многочисленные льготы при увольнении. Такая политика может обеспечивать существование работников в случае невысокого уровня заработной платы (например, на государственных предприятиях) или предлагаться в интересах привлечения и сохранения квалифицированной рабочей силы, как это происходит в крупных корпорациях.

Социальная защита работников, развитие их личности, сохранение здоровья является условием успешной деятельности организации. В качестве мотивационного ресурса управления социально ориентированная кадровая политика предприятия и связанные

с ней социальные услуги способствуют тому, чтобы работник удовлетворял свои потребности, интересы и ценностные ориентации. Можно выделить следующие основные цели социальной защиты:

- отождествление работника со своим предприятием (удовлетворение потребности в причастности к предприятию);
- совпадение личных целей и желаний работников с целями предприятия или соответствие им;
- рост производительности труда и желание работников трудиться;
- улучшение нравственной атмосферы на предприятии, формирование благоприятного социально-психологического климата;
- рост имиджа предприятия в глазах работников и общества.

Зарубежный и отечественный опыт проведения мероприятий по социальной защите работников на предприятиях позволяют составить примерный укрупненный перечень выплат, льгот и услуг социального характера, предоставляемых в различных формах:

1) материальная (денежная) форма:

- выплаты предприятия на приобретение собственности и имущества (приобретение акций предприятия по номинальной стоимости);
- оплачиваемое освобождение от работы (при бракосочетании, смерти близких родственников и т.п.);
- дополнительные отпускные;
- компенсация укороченного рабочего дня пожилым работникам;
- оплата проезда к месту работы и по городу (в виде оплаты проездных билетов);
- оплата и предоставление учебных отпусков лицам, совмещающим работу с обучением, в соответствии с трудовым законодательством (практикуется в основном на государственных предприятиях);
- дотации и пособия по нетрудоспособности, выплачиваемые больничной кассой;
- денежное вознаграждение, предоставляемое в связи с личными торжествами, круглыми датами трудовой деятельности или праздниками (денежные суммы или подарки);
- оплачиваемое рабочее время при сокращенном предпраздничном дне;
- предоставление в пользование служебного автомобиля;

- прогрессивные выплаты за выслугу лет;
- выплата нескольких должностных окладов при выходе работника на пенсию. Дифференциация сумм выплат в зависимости от занимаемой должности и стажа работника на данном предприятии;

2) в форме обеспечения работников в старости:
- корпоративная пенсия — дополнение к государственной пенсии из фондов предприятия;
- единовременное вознаграждение пенсионеров со стороны предприятия;

3) неденежные — в форме пользования социальными учреждениями предприятия:
- дотации на питание в столовой предприятия;
- пониженная квартплата в служебном жилье;
- беспроцентные ссуды под строительство жилья;
- пользование домами отдыха, санаториями, детскими оздоровительными лагерями (для детей сотрудников);
- оплата обучения работников на различных курсах или в учебных заведениях разного уровня (среднеспециальных, высших);
- предоставление на льготных условиях мест в детских дошкольных учреждениях и др.

В современной практической деятельности необходимо принимать активное участие в организации труда на предприятии, а также выбирать те формы социальной защиты, которые наибольшим образом способствуют удовлетворению потребностей и интересов персонала. И здесь необходимо проводить различные исследования в виде опросов, анкетирования, тестирования, результаты которых помогут точно определить потребности и интересы персонала предприятия, что поможет руководству создавать комфортные условия для эффективного труда.

7.1.4. Задачи и функции социальной службы

Перемены в жизни общества, вызываемые ускорением научно-технического и социального прогресса, ведут к возрастанию роли человеческого фактора трудовой деятельности и значения личностных качеств работников. Это обстоятельство на всех уровнях, включая и организации, усиливает потребность в регулировании социальных процессов, в грамотном, научном управлении социальным развитием.

Фактически на каждом сколько-нибудь крупном предприятии зарубежных стран имеются управленческие службы, которые занимаются работой с кадрами (человеческим ресурсом), регулированием социально-трудовых отношений и связей с профессиональными союзами, предоставлением социальных услуг персоналу, расходованием средств на благотворительные цели.

В России в настоящее время социальные службы действуют в условиях перехода от планового, чрезмерно централизованного хозяйствования к социально ориентированной рыночной экономике. Их структура определяется, с одной стороны, формой собственности, масштабами, отраслевой принадлежностью и местоположением организации, а с другой — количественной и качественной характеристикой ее персонала, возросшей ответственностью предпринимателей, руководителей любого уровня за усложнившееся решение как производственно-экономических, так и социальных задач.

При выборе структуры социальных служб ныне должны приниматься во внимание социально-экономические последствия приватизации бывшего государственного имущества; изменения принципиального характера в системе вознаграждения труда, диктуемые утверждением рыночных отношений, коммерциализацией предоставления все большего круга социальных услуг; реформирование различных видов социального страхования и социальной помощи; отпадение от профсоюзов ряда прежних социальных функций. Приходится учитывать и то, что реальная забота о социальной сфере в большей мере перекладывается на негосударственные органы, в первую очередь на муниципальный уровень и сами организации.

В зависимости от конкретной ситуации управление социальным развитием осуществляется либо руководством организации, либо специально уполномоченными на то лицами, либо автономными подразделениями, которые являются элементами структуры управления персоналом, службами социального назначения. Типовой вариант организационной структуры такой системы, как указывалось выше, предусматривает должность заместителя директора по персоналу с подчинением ему соответствующих подразделений.

Если организация располагает разветвленной сетью собственной социальной инфраструктуры, управление ею осуществляется, как правило, отдельно. В этом случае возможен вариант, предусматривающий должность заместителя директора по социально-бытовым вопросам с приданием ему в подчинение управленческих

звеньев и должностных лиц, ведающих соответствующими объектами социальной инфраструктуры (см. рис. 7.1), предоставлением жилищно-коммунальных, бытовых, оздоровительных, досуговых и иных социальных услуг.

Задачи, выполняемые социальной службой, отличаются своими особенностями. Специалисты этой службы должны быть предельно внимательными к людям и их запросам, доверенными им средствами поддерживать благополучие работников и социально-психологический комфорт в коллективе, строго блюсти требования по охране и режиму труда, стимулировать интерес к делу. Для этого важно обладать необходимым минимумом гуманитарных знаний, запасом психологического и педагогического такта, соблюдать этические нормы.

Полезно усвоение зарубежного опыта решения социальных проблем. Оно, в частности, убеждает в том, что *рыночная экономика — это не только равнозначные отношения по поводу купли-продажи товаров и услуг, это еще и культура таких взаимоотношений, которая должна быть сориентирована на признанные в данном обществе ценности, социальные нормы и нравственные требования*. Значение мировой практики заключается и в том, что она предостерегает от слепого копирования зарубежных моделей социального развития, дает возможность сравнивать и критически оценивать отечественный опыт управления социальными процессами. В движении к рынку, социально ориентированной экономике нельзя безоглядно отвергать все, что было испробовано плановой экономикой, нужно извлекать из прежней практики необходимые уроки, рациональные выводы.

Важная задача управления социальным развитием — использование различных видов социальных и гуманитарных технологий как совокупности средств упорядочения, воспроизводства и обновления социальной среды организации, как своеобразного алгоритма получения желаемых в этом деле результатов. Такие технологии, основанные на знаниях о человеке, содержании и формах социальных связей, применяются в управленческой деятельности с целью гуманизации труда, создания условий, наиболее благоприятных для совместной работы, свободного и разностороннего развития личности.

Непременным компонентом в функционировании социальной службы предстает соблюдение социальных норм, нормативов, стандартов — установленных обществом, государством, самой организацией правил, приемов, принципов, образцов поведения, требо-

ваний к условиям жизнедеятельности человека. К ним относятся как правовые нормы, закрепленные в законах страны, так и регламентированные значения социальных показателей, нравственно-этические ориентиры. Социальная служба организации обязана обеспечивать полномасштабное выполнение социального и трудового законодательства, быть на высоте правовой культуры управления. В частности, имеется в виду неукоснительное соблюдение правовых норм, регулирующих в соответствии со Всеобщей декларацией прав человека и действующими законами страны социально-трудовые отношения.

В круг задач социальной службы входит разработка и реализация мероприятий, обеспечивающих социальное партнерство — взаимозаинтересованное сотрудничество работодателей и работников в решении социальных проблем. Не менее важно достижение взаимодействия и координации деятельности с отраслевыми и региональными структурами управления социальной сферой, представляющими органы государственной власти и местного самоуправления, а также с профсоюзными организациями, чья роль в налаживании и осуществлении социального партнерства особенно велика.

Функции социальной службы складываются из всего набора известных управленческих элементов. Они, естественно, сообразуются с социальной средой отдельно взятой организации и общей спецификой социального управления.

Прогнозирование и планирование — важнейший инструмент управления социальным развитием. Оно в первую очередь предполагает глубокий и всесторонний анализ состояния социальной среды организации, осмысленную диагностику, выяснение и объяснение тех взаимосвязей, которые складываются между ее отдельными частями, а также предвидение, предсказание того, по какому «сценарию» лучше направить решение назревшей социальной проблемы. Для этого необходимы надежные источники получения информации, к которым, в частности, можно отнести статистические данные, характеризующие материальную базу и другие составляющие социальной среды, результаты специального изучения и аудита условий и охраны труда, возможностей отдыха и полноценного досуга работников, общественного мнения и преобладающих настроений в коллективе. Планирование, будучи разновидностью рационально-конструктивной деятельности, означает как постановку целей, так и выбор средств и способов их достижения. Планомерный подход позволяет с большей целесообразностью и эф-

фективностью воздействовать на социальные процессы в организации.

Социальной службе присущи организационно-распорядительные и координирующие функции обеспечения мероприятий, обоснованных целевыми программами и планами социального развития. Это требует взаимодействия и координации со смежными управленческими структурами организации, профсоюзами и другими общественными объединениями, отраслевыми и территориальными органами социального управления. Необходима также подготовка проектов документов по социальным вопросам — решений, приказов, положений, инструкций, рекомендаций и др. Главное в распорядительстве — кадры, деловая и этическая выучка работников, привлекаемых к рассмотрению вопросов социального развития. Они должны обладать высокой степенью компетентности, соединяющей общие и профессиональные знания со стремлением брать уроки у жизни, готовностью при выборе вариантов решения той или иной социальной проблемы сотрудничать с теми, чьи интересы в данном случае затрагиваются.

Существенную сторону деятельности социальной службы составляет использование разного рода стимулов, побуждающих коллектив к активной работе по выполнению целевых программ и планов социального развития, повышению результативности солидарных усилий. Сюда входит материальное и моральное поощрение тех, кто проявляет в деле социального развития полезную инициативу, показывает добрый пример. Необходимо исходить из того, что социальная мотивация как часть общей системы мотивации трудовой деятельности обеспечивает эффективную и дружную работу всего персонала. Вместе с тем она стимулирует социальную активность каждого сотрудника, способствует созданию атмосферы энтузиазма, воодушевления людей.

Обязанностью социальной службы являются постоянный контроль за практической реализацией намеченных социальных мероприятий и информирование коллектива о переменах в социальной среде. Осуществление этих функций связано с получением, анализом и обобщением сведений, касающихся социального развития, экспертизой условий труда и быта работников, подведением итогов, оценкой экономической и социальной эффективности улучшений, достигнутых в социальной среде организации.

Должностным лицам социальных служб важно соблюдать социальные приоритеты. При ограниченности материальных, финансовых и иных ресурсов преимущество должно отдаваться тому,

что способствует достижению основных целей организации, питает деловой настрой работников, отвечает повышению качества трудовой жизни.

7.2. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

7.2.1. Основные понятия и концепции обучения

Процесс обучения человека протекает всю его сознательную жизнь. Первичное обучение осуществляется в школах, профессионально-технических училищах, 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. Целью обучения является получение образования.

Образование — процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду. Уровень образования обусловливается требованиями производства, научно-техническим и культурным уровнем, а также общественными отношениями. Образование делится на два вида: общее и профессиональное. Образование должно осуществляться непрерывно.

Непрерывное образование — процесс и принцип формирования личности, предусматривающий создание таких систем образования, которые открыты для людей любого возраста и поколения и сопровождают человека в течение всей его жизни, способствуют постоянному его развитию, вовлекают его в непрерывный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами поведения (общения). Непрерывное образование предусматривает не только повышение квалификации, но и переподготовку для изменяющихся условий и стимулирование постоянного самообразования.

Профессиональное образование как процесс — это одно из звеньев единой системы непрерывного образования, а как результат — подготовленность человека к определенному виду трудовой деятельности, профессии, подтвержденная документом (аттестатом, дипломом, свидетельством) об окончании соответствующего учебного заведения. В Российской Федерации профессиональное образование дает система учебных заведений, включающая: профессионально-технические училища, техникумы, высшие учебные заведения, институты и факультеты повышения квалификации и переподготовки кадров, учебные центры, специальные курсы и семинары. Профес-

сиональное образование осуществляется как на основе государственных стандартов по подготовке специалистов, так и с использованием гибких учебных программ и сроков обучения.

В дальнейшем речь пойдет о профессиональном образовании персонала, которое осуществляется посредством его обучения.

Обучение персонала — основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

Следует различать три вида обучения. **Подготовка кадров** — планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения. **Повышение квалификации кадров** — обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности. **Переподготовка кадров** — обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированных кадров, сущность которых рассмотрим ниже.

Концепция специализированного обучения ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но, с точки зрения работника, способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.

Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в практической деятельности. Эта концепция отно-

сится в первую очередь к персоналу, имеющему склонность к научным исследованиям и обладающему талантом руководителя, педагога, политика, актера и т.п.

Таким образом, предметом обучения являются: *знания* — теоретические, методические и практические, необходимые работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте; *умения* — способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте; *навыки* — высокая степень умения применять полученные знания на практике, навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль; *способы общения* (поведения) — форма жизнедеятельности личности, совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, выработка поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность.

7.2.2. Виды обучения персонала

Характеристика видов обучения представлена в табл. 7.1. Отдельные виды обучения не следует рассматривать в отрыве друг от друга. Целенаправленное обучение квалифицированных кадров предполагает тесную связь и координацию между этими видами обучения.

Потребности в обучении квалифицированных кадров необходимо рассматривать дифференцированно, т.е. по целевым группам или целевым лицам, с тем чтобы качественно составить программу профессионального обучения для конкретного работника. Для отдельных целевых групп выделяются главные задачи (табл. 7.2).

Обучение может осуществляться на рабочем месте и вне рабочего места (внутрипроизводственное и внепроизводственное обучение). Критериями выбора вида обучения являются: с одной стороны, доходы (повышение квалификации приводит к росту экономических результатов работы), с другой — внушительные расходы. Если доходы от профессионального обучения трудно поддаются расчетам, то относительно легко подсчитываются расходы. Внепроизводственная профессиональная подготовка связана со значительными изменяющимися расходами, внутрипроизводственная — со значительными, но фиксированными расходами, поскольку в сфере обучения занято определенное количество человек и имеется соответствующая инфраструктура. Следует отметить, что обучение квалифицированных кадров на своем производстве имеет преимущества: методика обучения составляется с учетом специфики пред-

Таблица 7.1

Характеристика видов обучения кадров

Вид обучения	*Характеристика вида обучения*
1. Профессиональная подготовка кадров	Приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленных на выполнение определенных производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности (обучается учащаяся молодежь)
1.1. Профессиональная начальная подготовка	Развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамента для дальнейшей профессиональной подготовки (например, подготовка бакалавров)
1.2. Профессиональная специализированная подготовка	Предназначена для получения специфической профессиональной квалификации. Углубление знаний и способностей с целью овладения определенной профессией (например, специалист, магистр)
2. Профессиональное совершенствование (повышение квалификации)	Расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста (обучаются занятые в производстве работники, имеющие практический опыт)
2.1. Совершенствование профессиональных знаний и способностей	Приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, их актуализация и углубление. Обучаются специалисты (горизонтальная мобильность)
2.2. Профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе	Подготовка к выполнению качественно более высоких задач. Обучаются руководители (вертикальная мобильность)
3. Профессиональная переподготовка (переквалификация)	Получение знаний, умений, навыков и овладение способами обучения (поведения) для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт)

Таблица 7.2

Задачи обучения для отдельных целевых групп

Целевая группа	*Главные задачи обучения*
1. Учащаяся молодежь	Теоретическая начальная подготовка вне сферы деятельности в сочетании с практической подготовкой по специальности на рабочем месте (так называемая двойственная система образования: профессиональная школа — производство)
2. Специалисты с опытом работы	Повышение квалификации для углубления специальных знаний по специальности
3. Руководители с опытом работы	Отработка поведения на случай возникновения конфликтных ситуаций, ведение переговоров, методика принятия решений, выработка сдержанности и т.п.

приятия, передача знаний осуществляется простым наглядным способом, результат легко контролируется. В противоположность этому внепроизводственное обучение квалифицированных кадров проводится, как правило, опытными преподавателями в широком диапазоне своего опыта, однако потребности предприятия при этом не всегда в достаточной степени учитываются.

7.2.3. Методы обучения персонала

Приведем методы профессионального обучения на рабочем месте. Эта форма подготовки осуществляется с конкретной постановкой задачи на рабочем месте (табл. 7.3).

Методы профессионального обучения вне рабочего места предназначены прежде всего для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки (табл. 7.4).

Остановимся подробнее на характеристике конечного метода обучения вне рабочего места. В последнее время существенно возросло значение методов обучения квалифицированных кадров, согласно которым члены рабочих групп (до 10 человек) в регулярных встречах вне рабочего места обсуждают рабочую ситуацию и вместе занимаются поиском возможностей ее решения (речь идет о японском методе «кружок качества», который применяется в США и Европе). В Германии этот метод называется «вместо учебы». Оба метода имеют ряд

Таблица 7.3

Методы обучения персонала на рабочем месте

Метод обучения	*Характерные особенности метода*
1. Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения
2. Производственный инструктаж	Информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой
3. Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов)
4. Использование работников в качестве ассистентов, стажеров	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности
5. Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач

Таблица 7.4

Методы обучения персонала вне рабочего места

Метод обучения	*Характерные особенности метода*
1. Чтение лекций	Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта
2. Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний
3. Конференции, семинары	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях
4. Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики	Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели) группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений
5. Деловые игры	Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения
6. Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей	Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой фиктивных организаций. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы и т.д.)
7. Рабочая группа («кружок качества» и «вместо учебы»)	Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организации, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений

одинаковых, аналогичных особенностей: рабочие группы хотят управлять самостоятельно. Производственная иерархия в рабочей группе не имеет никакого значения, результаты работы группы представляются вышестоящим инстанциям. Группы отличаются друг от друга прежде всего постановкой цели. «Кружок качества» прежде всего старается подчеркнуть ориентированную на результат экономическую эффективность обучения квалифицированных кадров, в то время как группа «вместо учебы» на передний план выдвигает элементы обучения квалифицированного работника, ориентированные на личность, т.е. выработку манеры поведения, способы общения.

Говоря об экономической и социальной эффективности обучения квалифицированных кадров необходимо отметить следующее. Обучение квалифицированных кадров является эффективным

в том случае, если связанные с ним издержки будут в перспективе ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы. Поскольку определение результатов, достигнутых с помощью обучения квалифицированных кадров, сопряжено с определенными трудностями, налицо экономическая эффективность обучения в форме снижения издержек, которые поддаются точному расчету. Обучение квалифицированных кадров затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, возможностях повышения в должности, расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

7.2.4. Роль службы управления персоналом в организации обучения кадров

Ведущую роль в организации обучения квалифицированных кадров играют кадровые службы. На примере российской газовой промышленности можно проанализировать деятельность кадровых служб в организации и осуществлении программ повышения квалификации кадров. Этим заняты следующие структуры[1].

Отраслевой научно-исследовательский учебно-тренажерный центр (ОНУТЦ) — головная организация, ответственная за повышение квалификации и развитие системы непрерывного обучения руководителей и специалистов организаций газовой промышленности.

Назначение и основная деятельность ОНУТЦ:

- создание системы профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров;
- разработка организационной, нормативной и методической документации для центров профессиональной подготовки;
- разработка и внедрение полномасштабных, дисплейных тренажеров и автоматизированных обучающих систем;
- разработка учебно-методических пособий и учебных программ повышения квалификации;

[1] См.: *Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т.* Управление персоналом. — М.: ПРИОР, 1998. С. 337—341.

- организация и проведение обучения управленческого персонала по плану заказчика;
- организация и проведение семинаров.

Управление кадров и социального развития отрасли разрабатывает основные принципы функционирования системы непрерывного обучения (СНО); принимает принципиальные решения о перспективных направлениях обучения и финансирования переподготовки кадров; планирует контингент обучающихся и организует обучение кадров; ведет информационный банк данных по обучению управленческого персонала.

Учебно-методический совет (УМС) рассматривает комплексные, перспективные и рабочие программы функционирования СНО, перспективные направления деятельности по развитию СНО, новые виды обучения и дает рекомендации по их использованию.

В **межотраслевых центрах обучения (МЦО)** (институты повышения квалификации других ведомств, Центр подготовки менеджеров при Российской экономической академии, Институт высших управленческих кадров, бизнес-школа и т.д.) ведется подготовка и повышение квалификации высших управленческих кадров отрасли. Основной задачей таких центров является ознакомление с методами управления производством, экономикой отрасли, социально-психологическими методами управления трудовыми коллективами и др. При этом комплектация центров слушателями ведется Управлением кадров и социального развития отрасли.

Факультеты повышения квалификации (ФПК) функционируют при ряде высших учебных заведений. Тематика обучения на этих ФПК определяется с учетом предложений производственных организаций отрасли, развития экономики, техники и технологии отрасли.

Курсы повышения квалификации выполняют задачу повышения квалификации менеджеров в производственной сфере. Управленцев знакомят с достижениями в области бурения, транспорта и переработки газа. Помимо этого изучаются новые формы и методы управления производством. Планирование и комплектацию контингента слушателей проводит ОНУТЦ.

В российских организациях отраслей топливно-энергетического комплекса разработано большое количество программ повышения квалификации, соответствующих многообразию функций руководителя. Часть программ с модульной формой обучения рассчитана на тренировку профессиональных навыков. Дело в том, что при хорошей теоретической и практической подготовке у ме-

неджера существует потребность в правильной постановке и тренировке конкретных приемов исполнения должностных обязанностей. Особенно широко используют тренинг для закрепления до автоматизма навыков управления в кризисных ситуациях и в вопросах, которым организация уделяет повышенное внимание.

7.3. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

В российской практике сложились три типа аттестации по принадлежности к сферам деятельности персонала: аттестация государственных служащих, аттестация научных и научно-педагогических работников и аттестация персонала организаций основного звена управления.

Аттестация государственного служащего — оценка уровня профессиональной подготовки и соответствия государственного служащего занимаемой должности государственной службы, а также с целью решения вопроса о присвоении государственному служащему квалификационного разряда. Аттестация проводится не чаще одного раза в два года, но не реже одного раза в четыре года. Порядок и условия проведения аттестации устанавливаются федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации.

Аттестация научных и научно-педагогических работников — процедура присуждения ученых степеней доктора наук и кандидата наук, а также присвоения ученых званий профессора, доцента и старшего научного сотрудника по специальности. Ученые степени могут присуждаться, а ученые звания — присваиваются лицам, которые имеют глубокие профессиональные знания и научные достижения в определенной отрасли науки. Аттестация осуществляется Высшей аттестационной комиссией РФ (ВАК РФ), Министерством образования и науки РФ, научными, научно-исследовательскими, научно-производственными организациями и высшими учебными заведениями в соответствии со специальными регламентирующими документами, утвержденными постановлениями Правительства РФ.

Аттестация персонала организаций основного звена управления — процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личностных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности. Целью проведения аттестации является рациональная расстановка кадров и их эффективное использование. Аттестация персонала служит юридической основой для перево-

дов, продвижения по службе, награждения, определения размера заработной платы, а также понижения в должности и увольнения. Аттестация направлена на улучшение качественного состава персонала, определение степени загрузки работников и использования его по специальности, совершенствование стиля и методов управления персоналом. Она имеет целью изыскание резервов роста повышения производительности труда и заинтересованности работника в результатах своего труда и всей организации, наиболее оптимальное использование экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности. Классификация целей аттестации персонала представлена в табл. 7.5.

Аттестация базируется на комплексной оценке персонала, определяемой по результатам его деятельности и соответствия деловых и личностных качеств требованиям рабочего места. Содержание, методы и процедура комплексной оценки персонала приводятся на рис. 7.2 (см. также параграфы 6.1 и 6.3 настоящего учебника). Здесь же мы остановимся на раскрытии процедуры оценки.

Таблица 7.5

Цели аттестации персонала

Наименование целей	*Характеристика целей*
1. Административные:	
повышение	Заполнение вакансии работниками, проявившими свои способности, удовлетворение стремления к успеху
перевод	Приобретение работником нового опыта
понижение	Если руководство считает, что прекращение трудового договора с работником нецелесообразно, учитывая его стаж и заслуги в прошлом
прекращение трудового договора	Сокращение штатов
2. Информационные	Информирование работников об относительном уровне их квалификации, качества и результатов труда. Информирование о качественном составе персонала организации, степени загрузки работников и использовании их по специальности, совершенствовании стиля и методов управления персоналом организации
3. Мотивационные	Вознаграждение благодарностью, зарплатой, повышением в должности работников. Изыскание резервов роста производительности труда. Заинтересованность работников в результатах своего труда и всей организации. Использование экономических стимулов и социальных гарантий. Создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности



Рис. 7.2. Содержание, методы и процедура комплексной оценки персонала

Различают четыре вида аттестации служащих (руководителей, специалистов и других служащих): очередная аттестация, аттестация по истечении испытательного срока, аттестация при продвижении по службе и аттестация при переводе в другое структурное подразделение.

Очередная аттестация является обязательной для всех и проводится не реже одного раза в два года для руководящего состава и не реже одного раза в три года для специалистов и других служащих. **Аттестация по истечении испытательного срока** проводится с целью выработки обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте. **Аттестация при продвижении по службе** должна выявить потенциальные возможности работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей. **Аттестация при переводе в другое структурное подразделение** проводится в тех случаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом. Перечень должностей, подлежащих аттестации, и сроки ее проведения устанавливаются руководителем организации во всех подразделениях организации.

Аттестация проходит в четыре этапа: подготовительный этап, этап оценки сотрудника и его трудовой деятельности, этап проведения аттестации, этап принятия решения по результатам аттестации.

На **подготовительном этапе** издается приказ о проведении аттестации и утверждении состава аттестационной комиссии, разрабатывается положение об аттестации; составляется список сотрудников, подлежащих аттестации; подготавливаются отзывы-характеристики (оценочные листы) и аттестационные листы на аттестуемых; информируется трудовой коллектив о сроках, целях, особенностях и порядке проведения аттестации.

Проведение аттестации осуществляется на основе графиков, которые доводятся до сведения аттестуемых не менее чем за месяц до начала аттестации, а документы на аттестуемых представляются в аттестационную комиссию за две недели до начала аттестации.

Состав аттестационной комиссии утверждается руководителем организации по представлению начальника службы управления персоналом. Возглавляет аттестационную комиссию председатель (руководитель подразделения или организации). Заместителем

председателя комиссии является заместитель руководителя организации по персоналу или начальник службы управления персоналом. Секретарем комиссии является ведущий работник службы управления персоналом. Члены аттестационной комиссии назначаются из числа сотрудников подразделений организации. Аттестационная комиссия работает без отрыва от основных должностных обязанностей по совместительству.

Подготовкой аттестационных листов занимается секретарь комиссии, а отзывами-характеристиками на аттестуемых — их непосредственные начальники. Подготовительный этап заканчивается за две недели до начала аттестации, чтобы члены комиссии смогли заранее ознакомиться с документами на аттестуемых.

На **этапе оценки сотрудника и его трудовой деятельности** в подразделениях, где работают аттестуемые, создаются экспертные группы. В их состав входят: непосредственный руководитель аттестуемого, вышестоящий руководитель, один-два специалиста этого подразделения, работник (работники) службы управления персоналом. Экспертная группа по соответствующей методике осуществляет оценку показателей уровня знаний, умений, навыков, качества и результатов труда аттестуемого.

Этап проведения аттестации заключается в заседании аттестационной комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители; рассмотрении всех материалов, представленных на аттестацию; заслушивании аттестуемых и их руководителей; обсуждении материалов аттестации, высказывании приглашенных, формировании заключений и рекомендаций по аттестации работников.

Аттестационная комиссия с учетом обсуждений в отсутствие аттестуемого открытым голосованием дает одну из следующих оценок: соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы, выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и повторной аттестации через год; не соответствует занимаемой должности.

Оценка деятельности сотрудника, прошедшего аттестацию, и рекомендации комиссии заносятся в оценочный лист. Лист оценки деятельности и личностных качеств заполняется непосредственным руководителем аттестуемого и представителем службы управления персоналом. Аттестуемый знакомится с содержанием листа не позднее чем за две недели до аттестации.

При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии по уважительным причинам рекомендуется отложить рассмот-

рение материалов на аттестуемого до его прибытия на заседание комиссии. При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие. В этом случае на все вопросы членов комиссии должен отвечать непосредственный руководитель аттестуемого.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист и сообщаются аттестуемому непосредственно после голосования.

Заседание аттестационной комиссии оформляется протоколом, подписываемым председателем и секретарем комиссии. Протокол заседания комиссии заполняется на всех аттестуемых, которые были заслушаны в течение одного заседания. Если сотрудники, прошедшие аттестацию, относятся к разным подразделениям, то протоколы оформляются для каждого подразделения отдельно.

На **этапе принятия решений по результатам аттестации** формулируется заключение с учетом:

- выводов и предложений, изложенных в отзыве руководителя аттестуемого;
- оценок деятельности аттестуемого, роста его квалификации;
- оценок деловых, личностных и иных качеств аттестуемого и их соответствия требованиям рабочего места;
- мнений каждого члена комиссии, высказанных при обсуждении деятельности аттестуемого;
- сравнения материалов предыдущей аттестации с данными на момент аттестации и характера изменений данных;
- мнения самого аттестуемого о своей работе, о реализации своих потенциальных возможностей.

Особое внимание обращается на соблюдение аттестуемыми трудовой дисциплины, проявление самостоятельности при решении поставленных задач, стремление к самосовершенствованию, профессиональной пригодности сотрудника.

Аттестационная комиссия дает рекомендации по продвижению аттестуемого на вышестоящую должность, поощрению за достигнутые успехи, увеличению заработной платы, переводе на другую работу, об освобождении от занимаемой должности и др. Выводы и рекомендации аттестационной комиссии используются в дальнейшем для формирования кадровой политики администрации организации и службы управления персоналом.

Для социальной защиты аттестуемых работников от субъективности выводов аттестационной комиссии учитывается вес оценок

и заключений, которые выставляются работнику. Например, на основании опыта аттестации сотрудников в газовой промышленности, в других отраслях, а также зарубежного опыта предлагаются следующие значения весов оценок работника, получаемых им при аттестации (табл. 7.6). Предлагаемые значения не могут быть окончательными, а представляют собой результат анализа накопленного опыта и, естественно, подлежат в последующем коррекции и изменениям.

Руководитель организации с учетом рекомендаций аттестационных комиссий в установленном порядке поощряет или наказывает работников. В срок не более двух месяцев со дня аттестации он может принять решение о переводе сотрудника, признанного по результатам аттестации несоответствующим занимаемой должности, на другую работу с его согласия. При невозможности этого руководитель организации может в тот же срок в установленном порядке расторгнуть с таким работником договор в соответствии с законодательством Российской Федерации. По истечении указанного срока перевод работника на другую работу или расторжение с ним трудового договора по результатам данной аттестации не допускается.

Трудовые споры по вопросам увольнения и восстановления в должности сотрудника, признанного по результатам аттестации несоответствующим занимаемой должности, рассматриваются в соответствии с действующим законодательством о трудовых спорах.

Таблица 7.6

Значения весов оценок при аттестации персонала

Характер оценок	*Вид оценок, их содержание*	*Вес оценок, %*
1. Объективный (база — индивидуальные оценки по контролю знаний, тестам и т.п.)	1.1. Оценка профессионализма (знаний, навыков, умений и т.д.), которая получается с использованием тренажеров, персональных компьютеров	30
	1.2. Оценка личностных качеств (данные психодиагностики)	
2. Объективный (база — обобщенная группа субъективных оценок)	Оценка и выводы аттестационной комиссии	20
3. Субъективный	3.1. Оценка непосредственного руководителя (результаты, эффективность деятельности, качество труда и т.д.)	10
	3.2. Оценка руководителя, имеющего право на заключение (решение) по результатам аттестации	30
Итого:		100

В табл. 7.7 приведен пример разделения труда при проведении аттестации между участниками этого процесса в одной из российских организаций.

Таблица 7.7

Схема функциональных взаимосвязей проведения аттестации персонала

Наименование функций	*Исполнители*			
	Генеральный директор	*Менеджер по персоналу*	*Руководитель структурного подразделения*	*Аттестационная комиссия*
1. Определение целей аттестации	Р	У, О		
2. Подготовка приказа о проведении аттестации		О		
3. Издание приказа о проведении аттестации	Р	О		
4. Подбор работников для проведения аттестации		У	О	
5. Подготовка тестов, технических средств тестирования и необходимых бланков		О	У	
6. Формирование аттестационной комиссии	Р	О		
7. Проведение тестирования и оценки		О	У	
8. Анализ результатов тестирования и оценки		О	У	
9. Проведение собеседования с аттестуемым работником		У	У	О
10. Составление рекомендаций по результатам собеседования		У	У	О
11. Подготовка приказа в соответствии с результатами аттестации		У	У	О
12. Издание приказа по результатам аттестации	Р	О		

Условные обозначения:

Р — принимает решение, издает приказ;

О — организует работу аттестации и отвечает за ее осуществление;

У — участвует в аттестации.

Далее приводятся формы бланков, используемых при аттестации персонала в российских организациях.

ФОРМЫ БЛАНКОВ,
применяемых при проведении аттестации работников организации

Форма 1

ХАРАКТЕРИСТИКА

на _____
(фамилия, имя, отчество и должность)

_____

_____

_____
(текст характеристики)

Подпись руководителя _____

Форма 2

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ

1. Фамилия, имя, отчество _____
2. Год рождения _____
3. Образование, что, когда окончил _____

_____

4. Специальность и квалификация по образованию _____

_____

5. Общий трудовой стаж _____

_____
(в том числе по специальности)

6. Занимаемая должность на момент аттестации _____

_____

7. Выполнение рекомендаций предыдущей аттестации _____

_____

8. Общая оценка деятельности _____

_____

9. Оценка деятельности в результате голосования _____

_____

10. Рекомендации аттестационной комиссии _____

_____

Председатель аттестационной комиссии _____
(подпись)

_____
(расшифровка подписи)

Члены аттестационной комиссии _____
(подписи)

_____
(расшифровка подписей)

Дата аттестации _____

С аттестационным листом ознакомлен _____
(подпись, дата)

Форма 3

ЛИСТ

оценки деятельности и особенностей личностных качеств работника _____

(при заполнении непосредственный руководитель

или привлекаемый эксперт ставит знак «+» в соответствующей графе)

Оцениваемые показатели (характеристика, критерии)	Уровни оценки			
Результаты (эффективность) деятельности Качество (брак) работы Профессионализм (мастерство) Данные психодиагностики:	1	2	3	4
1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____ 8. _____ 9. _____ 10. _____ 11. _____ и т.д.				

Средняя оценка: _____

Общая оценка непосредственного руководителя, его выводы и рекомендации по результатам аттестации работника: _____

Подпись аттестуемого (Иванов И.И.)
Подпись аттестующего (Петров П.П.)

Форма 4

ПРОТОКОЛ № _____
Заседания аттестационной комиссии

от «__»_____ 200__г.

Присутствовали:

_____

(фамилии и инициалы председателя, секретаря

и членов аттестационной комиссии, присутствующих на заседании)

_____

(фамилия и инициалы руководителей подразделений,

в которых работают аттестуемые)

Повестка дня:

1. Аттестация _____

(фамилии и инициалы аттестуемых на данном заседании)

Слушали: аттестационные материалы на _____

(фамилии, инициалы, должность, подразделение;

если аттестуемых несколько человек, то ставится порядковый номер)

Вопросы к аттестуемому и ***ответы*** на них _____

Замечания и предложения, высказанные членами аттестационной комиссии _____

Оценка деятельности аттестуемого _____

Количество голосов «за» _____ «против» _____
Рекомендации аттестационной комиссии _____

(на одном заседании аттестуются не более 20 работников)

Председатель _____
Секретарь _____

7.4. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА

7.4.1. Понятие и этапы карьеры

Деловая карьера — поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения. Например, получение бóльших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег. Карьера — это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере как роде занятий, деятельности. Например, карьера менеджера, спортивная карьера, военная карьера, артистическая карьера, карьера домохозяек, матерей, учащихся. Жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на деловую карьеру, является ее частью.

Начинается деловая карьера с формирования субъективно осознанных собственных суждений работника о своем трудовом будущем, ожидаемом пути самовыражения и удовлетворения трудом. Иначе говоря, карьера — это индивидуально осознанная позиция и поведение индивида, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека. Различают несколько видов карьеры (рис. 7.3).

Карьера внутриорганизационная означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный

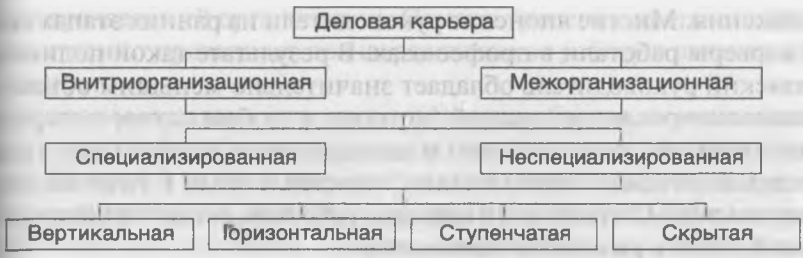


Рис. 7.3. Виды деловой карьеры

работник проходит последовательно в стенах одной организации. Эта карьера может быть *специализированной* и *неспециализированной*.

Карьера межорганизационная означает, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии работник проходит последовательно, работая на различных должностях в разных организациях. Эта карьера может быть *специализированной* и *неспециализированной*.

Специализированная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии карьеры. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. Например, начальник отдела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта в другой организации. Такой переход связан либо с ростом размеров вознаграждения за труд, либо с изменением содержания, либо с перспективами продвижения по службе. Еще пример: начальник отдела кадров назначен на должность зам. директора по управлению персоналом организации, где он работает.

Неспециализированная карьера широко развита в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. Так, считается вполне нормальным, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела

снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через пять лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

Карьера вертикальная — вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Карьера горизонтальная — вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры не означает непременное и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

Карьера ступенчатая — вид карьеры, который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

Карьера скрытая — вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Он доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном

из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

В процессе реализации карьеры важно обеспечить взаимодействие всех видов карьеры. Это взаимодействие предполагает выполнение следующих задач: достижение взаимосвязи целеполагания организации и отдельного сотрудника; обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей; обеспечение открытости процесса управления карьерой; устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника; повышение качества процесса планирования карьеры; формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях; изучение карьерного потенциала сотрудников; обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий; определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Практика показала, что работники часто не знают своих перспектив в данном коллективе. Это говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации.

Планирование и контроль деловой карьеры заключаются в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Одной из форм планирования карьеры является система пожизненного найма, распространенная в Японии. Эта система возникла после Второй мировой войны и доказала свою жизнеспособность и эффективность. Суть системы в том, что человек, получив образование, поступает на работу в компанию и работает там до выхода на пенсию. За это время сотрудник может поменять несколько мест, сменить сферу деятельности, продвинуться по службе — и все это в рамках одной компании. Преимущество пожизненного найма в том, что каждый сотрудник в мыслях напрямую связывает себя с компа-

нией, на которую он работает, понимает, что его личное процветание зависит от процветания его компании. Система создает уверенность в завтрашнем дне, работник почти гарантирован от увольнения. Вместе с тем пожизненный наем имеет серьезные ограничения: эта система в Японии распространяется только на 25–30% работников в крупных компаниях; в случае ухудшения финансового положения компании все равно проводят увольнения; соглашения о гарантиях занятости не записаны в официальных документах.

Японская система пожизненного найма — это одна из форм гарантированной занятости. В настоящее время в мире растет интерес к гарантиям сохранения работы. Для этого существуют и другие, кроме указанных выше, причины: страх быть уволенным создает нервную обстановку и снижает производительность труда; страх, что применение нового оборудования приведет к сокращению рабочих мест, тормозит техническое развитие производства; большая текучесть кадров обходится организации дорого, особенно в тех случаях, когда речь идет о высококвалифицированном персонале.

Обеспечение гарантий занятости — одна из наиболее сложных проблем управления работой с персоналом в организациях. Некоторые руководители даже не хотят рассматривать эту проблему, считая, что в условиях рынка предприниматель сам решает, когда и кого уволить. Однако если руководители организации ожидают от работников готовности повышать производительность, качество и эффективность труда, то они должны предоставить им определенные гарантии сохранения работы.

На разных *этапах карьеры* человек удовлетворяет различные потребности (табл. 7.8).

Предварительный этап включает учебу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Далее наступает **этап становления**, который длится примерно пять лет от 25 до 30. В этот период работник осваивает профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжает беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте

Таблица 7.8

Этапы карьеры менеджера и потребности

Этап карьеры	*Возраст, лет*	*Потребности достижения целей*	*Моральные потребности*	*Физиологические и материальные потребности*
Предварительный	до 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становления	до 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда
Продвижения	до 45	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Сохранения	до 60	Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя. Повышение своей квалификации. Обучение молодежи	Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения	Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода
Завершения	после 60	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка себе смены и к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация самовыражения, рост уважения	Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода
Пенсионный	после 65	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

Этап продвижения длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности. В этот период гораздо меньше внимания уделяется удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале других организаций, акции, облигации).

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез готовиться к уходу на пенсию. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры и такие люди все меньше получают удовлетворение от работы и испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода, которые заменили бы им заработную плату данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем — **пенсионном этапе** карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе и таким же собратьям по пенсии. Но финансовое положение и состояние здоровья в эти годы могут сделать постоянной заботу о других источниках дохода и о здоровье.

В табл. 7.8 показаны связи между этапами карьеры и потребностями. Но для того чтобы управлять карьерой, необходимо более полное описание происходящего с людьми на различных этапах карьеры. Для этого в организациях, заинтересованных в эффективном управлении карьерой, проводятся специальные исследования. В табл. 7.9 приводится примерный перечень вопросов, ко-

Таблица 7.9

Анализ проблем, появившихся в середине служебной карьеры

Вопросы	*Да/Нет*
1. Занимаетесь ли Вы своей нынешней работой свыше пяти лет?	
2. Думали ли Вы о том, каковы цели Вашей служебной карьеры и какова будет их ценность через пять лет?	
3. Чувствуете ли Вы, что сможете использовать свои сильные стороны на нынешней работе?	
4. Правильно ли Вы выбрали специализацию?	
5. Готовы ли поменять свою работу и работодателя, если получите заманчивое предложение?	
6. Развиваете ли Вы постоянно и активно свои знания, умения и позиции, а также мотивацию?	
7. Принимали ли Вы в течение последних двух лет участие хотя бы в одном мероприятии по повышению квалификации, которое продолжалось бы неделю или больше?	
8. Заботитесь ли Вы о своем физическом состоянии?	
9. Проверяете ли Вы состояние своего здоровья регулярно?	
10. Достигли ли Вы равновесия между работой, увлечениями, семьей и самосовершенствованием?	

Выводы:

1. Проблемы, дающие повод для размышления:_____

_____

2. Наиболее реальные направления их решения:_____

_____

3. Как я собираюсь осуществить их?_____

торые необходимо проанализировать в процессе служебной карьеры.

Отдельные результаты исследований оформляют в виде карьерограмм, которые позволяют наглядно проследить путь, пройденный по карьерной лестнице, и квалификационные характеристики, предъявляющие требования к отдельным должностям.

На рис. 7.4 представлен пример карьерограммы менеджера по персоналу высшего звена управления.

На рис. 7.5 приведен пример квалификационной характеристики директора коммерческого управления Сбербанка.



Сроки занятия должностей (лет)	Квалификационная учеба
	Самостоятельное обучение, стажировка, лекторская и консультационная деятельность, участие в конференциях, симпозиумах, семинарах и т.д.
5–6	Защита докторской диссертации. Обучение в докторантуре (или соискательство)
4–5	Защита кандидатской диссертации. Обучение в аспирантуре управленческого и экономического профиля
3–4	Обучение в учебном центре переподготовки руководящих кадров при вузе. Самостоятельное обучение (стажировка)
2–3	Обучение в институте повышения квалификации. Самостоятельное обучение (стажировка)
5–6	Высшее учебное заведение

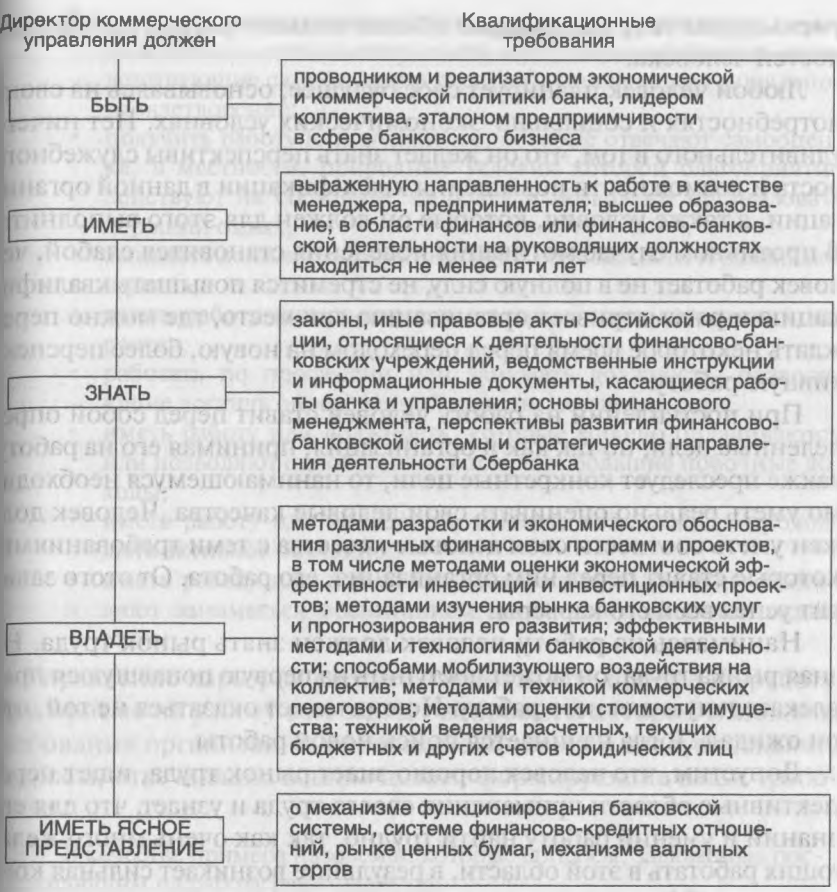


Рис. 7.5. Квалификационная характеристика должности директора коммерческого управления Сбербанка

7.4.2. Управление деловой карьерой

Управление деловой карьерой — это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации. Управлением своей деловой карьеры занимается и каждый отдельный работник. Управление деловой карьерой позволяет достичь преданности работника интересам организации, повышения производительности труда,

уменьшения текучести кадров и более полного раскрытия способностей человека.

Любой человек планирует свое будущее, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. Нет ничего удивительного в том, что он желает знать перспективы служебного роста и возможности повышения квалификации в данной организации, а также условия, которые он должен для этого выполнить. В противном случае мотивация поведения становится слабой, человек работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию как место, где можно переждать некоторое время перед переходом на новую, более перспективную работу.

При поступлении на работу человек ставит перед собой определенные цели, но так как и организация, принимая его на работу, также преследует конкретные цели, то нанимающемуся необходимо уметь реально оценивать свои деловые качества. Человек должен уметь соотнести свои деловые качества с теми требованиями, которые ставит перед ним организация, его работа. От этого зависит успех всей его карьеры.

Нанимаясь на работу, человек должен знать рынок труда. Не зная рынка труда, он может поступить на первую попавшуюся привлекательную для него работу. Но она может оказаться не той, что он ожидал. Тогда начинается поиск новой работы.

Допустим, что человек хорошо знает рынок труда, ищет перспективные области применения своего труда и узнает, что для его знаний и умений работу найти трудно, так как очень много желающих работать в этой области, в результате возникает сильная конкуренция. Обладая возможностью к самооценке и зная рынок труда, он может отобрать отрасль и регион, где хотел бы жить и работать. Правильная самооценка своих навыков и деловых черт предполагает знание себя, своей силы, слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно поставить цели карьеры.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь эту конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей. Цели карьеры меняются с возрастом, а также по мере того, как меняемся мы сами, с ростом нашей квалификации и т.д. Формирование целей карьеры — это процесс постоянный.

В качестве примера назовем некоторые цели карьеры:

- заниматься видом деятельности или иметь должность, соответствующие самооценке и поэтому доставляющие моральное удовлетворение;
- получить работу или должность, которые отвечают самооценке, в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
- занимать должность, усиливающую возможности и развивающую их;
- иметь работу или должность, которые носят творческий характер;
- работать по профессии или занимать должность, позволяющие достичь определенной степени независимости;
- иметь работу или должность, которые хорошо оплачиваются или позволяют одновременно получать большие побочные доходы;
- иметь работу или должность, дающие возможность продолжать активное обучение;
- иметь работу или должность, которые одновременно позволяют заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Управление карьерой следует начинать при приеме на работу. При приеме на работу вам задают вопросы, в которых изложены требования организации-работодателя. Вам же следует задавать вопросы, отвечающие вашим целям, формирующие ваши требования.

В качестве примера назовем некоторые вопросы, задаваемые поступающим на работу работодателю:

- какова философия организации в отношении молодых специалистов?
- каковы шансы получения жилья?
- сколько дней в году уйдет на командировки (в том числе зарубежные)?
- каковы перспективы развития организации?
- имеется ли скидка при покупке работниками продукции, выпускаемой организацией?
- практикуются ли в организации сверхурочные работы?
- какие системы оплаты труда в организации?
- кто является конкурентом организации?
- имеет ли организация свои детские, лечебно-оздоровительные учреждения?
- каковы шансы получения более высокой должности?

- будут ли созданы условия для обучения, повышения квалификации или переподготовки?
- возможно ли сокращение должности и в связи с чем?
- в случае сокращения можно ли рассчитывать на помощь организации в трудоустройстве?
- каковы принципы формирования пенсионного фонда, возможные размеры пенсии?

Управляя карьерой в процессе работы, необходимо помнить следующие правила: не теряйте время на работу с безынициативным, неперспективным начальником, станьте нужным инициативному, оперативному руководителю; расширяйте свои знания, приобретайте новые навыки; готовьте себя занять более высокооплачиваемую должность, которая становится (или станет) вакантной; познайте и оцените других людей, важных для вашей карьеры (родителей, членов своей семьи, друзей); составляйте план на сутки и на всю неделю, в котором оставляйте место для любимых занятий; помните, что все в жизни меняется (вы, ваши занятия и навыки, рынок, организация, окружающая среда), оценить эти изменения — важное для карьеры качество; ваши решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между вашими интересами и интересами организации; никогда не живите прошлым: во-первых, прошлое отражается в нашей памяти не таким, каким оно было на самом деле, во-вторых, прошлое не вернешь; не допускайте, чтобы ваша карьера развивалась значительно быстрей, чем у других; увольняйтесь, как только убедитесь, что это необходимо; думайте об организации, как о рынке труда, но не забывайте о внешнем рынке труда; не пренебрегайте помощью организации в трудоустройстве, но в поисках новой работы надейтесь прежде всего на себя. Чтобы эффективно управлять своей деловой карьерой, необходимо составлять личные планы. Приведем примерное содержание личного плана менеджера.

1. ***Оценка жизненной ситуации***

1.1. *Работа*

Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях? Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей? Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе? Какую работу я хочу выполнять через 10 лет? Есть ли у меня воодушевление и мотивация? Что является для меня мотивацией сейчас? Через пять лет? Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации? К каким мероприятиям я могу прибегнуть, чтобы убедиться, что моя работа будет в ближайшие годы отвечать моим личным потребностям?

1.2. *Экономическое состояние*

Каково мое экономическое положение? Есть ли у меня личный бюджет, каков он, придерживаюсь ли я его рамок? Какие меры я могу в случае необходимости применять для улучшения экономического положения?

1.3. *Физическое состояние*

Какова моя общая форма? На чем основана моя оценка? (собственное представление, тесты и т.д.). Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача? В каком лечебном заведении необходимо подлечиться?

1.4. *Социальное состояние, человеческие отношения*

Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других? Как я их учитываю? Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы? Интересует ли других мое мнение? Навязываю ли другим свои мысли и мнения? Умею ли я слушать? Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь? Как это проявляется на практике? Стремлюсь ли я развивать людей, с которыми общаюсь? Как я забочусь о дружеских отношениях? Как я могу развивать свои отношения обратной связи?

1.5. *Психологическое состояние*

Каково мое психологическое состояние? На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результат медицинского обследования)? Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время? Не следует ли мне в настоящее время поменять работу? Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем? Как следует поменять образ жизни, круг общения, хобби? Нуждаюсь ли я в помощи психиатров?

1.6. *Семейная жизнь*

Имеются ли у меня условия для создания семьи? Следует ли завести еще одного ребенка? Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям? Как лучше проводить досуг в кругу семьи? Куда поехать на отдых? Куда пойти учиться детям?Как помочь детям, имеющим свою семью?

2. ***Постановка личных конечных целей карьеры***

2.1. Целями моей карьеры являются:

1_____

2_____

3_____

2.2. Моя карьера должна осуществиться до _____ г. самое позднее _____

2.3. Какие факторы способствуют достижению моей карьеры?___

_____

2.3.1. А какие препятствуют?_____

_____

2.4. Каковы наиболее критические пункты в достижении моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане?_____

_____

2.5. Что мне нужно задействовать для достижения моей карьеры: время, деньги, здоровье и т.д.?_____

_____

2.5.1. Готов ли я задействовать эти факторы или мне нужно изменить свои цели?_____

_____

3. ***Частные цели и планы деятельности, способствующие достижению моей карьеры***

Для достижения поставленных целей мне нужно решить следующие частные задачи		*Мероприятия*	*Время*
3.1	В области развития служебной деятельности		
3.2	В области экономического состояния		
3.3	В области здоровья и физического воспитания		
3.4	В области социального состояния, дружеских отношений и увлечений		
3.5	В области моральной мотивации и психического состояния		
3.6	В области семейной жизни		

Приведем пример организации процесса управления деловой карьерой в отечественных организациях.

В ряде организаций в рамках системы управления персоналом складывается блок функций по управлению деловой карьерой. Эти функции выполняют: дирекция, служба управления персоналом, начальники функциональных отделов аппарата управления организацией, профсоюзные комитеты, консультационные центры (табл. 7.10 характеризует функциональные взаимосвязи в процессе управления деловой карьерой).

Таблица 7.10

Схема функциональных взаимосвязей в процессе управления деловой карьерой в организации

Наименование функций управления	*Дирекция*	*Служба управления персоналом*	*Начальники отделов*	*Профсоюзный комитет*
1. Составление планов по управлению деловой карьерой и кадровым резервом	Р	О	У	С

Окончание табл. 7.10

Наименование функций управления	*Дирекция*	*Служба управления персоналом*	*Начальники отделов*	*Профсоюзный комитет*
2. Принятие мер поощрения или взыскания за выполняемую работу по резерву кадров	Р	О	П	С
3. Совершенствование организации замещения кадров	Р	О	У	С
4. Проведение конкурсов на замещение вакантных должностей	Р	О	П	У
5. Повышение квалификации работников, зачисленных в резерв	Р	О	У	С
6. Оформление в резерв и перемещение по должностям	Р	О	П	У
7. Организация учета по управлению деловой карьерой и резервом	Р	О	П	С
8. Изучение расстановки и использования специалистов, а также деловых качеств работников	Р	О	П	С
9. Создание резервов кадров на выдвижение	Р	0	У	С
10. Контроль выполнения руководителями подразделений работы по управлению деловой карьерой и кадровым резервом	Р	О	П	У
11. Изучение движения кадров	Р	О	П	С
12. Обеспечение составления отчетности по управлению деловой карьерой и кадровым резервом	Р	О	П	С
13. Проработка схем замещения и индивидуальных планов развития деловой карьеры	Р	О	П	С
14. Контроль реализации планов подготовки специалистов, отобранных в резерв кадров	Р	О	У	У
15. Выполнение программы работы с кадровым резервом	Р	О	П	С

Условные обозначения:
О — отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, оформляет окончательный документ;
У — участвует в выполнении данной функции;
П — представляет исходные данные для выполнения функции;
С — согласовывает документ по данной функции;
Р — принимает решение, утверждает документ.

Эффективное управление деловой карьерой положительно влияет на результаты деятельности организации, что наглядно показано на рис. 7.6.



Рис. 7.6. Схема влияния совершенствования управления деловой карьерой работников на результаты деятельности организаций

7.5. УПРАВЛЕНИЕ СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ПРОДВИЖЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА

Служебно-профессиональное продвижение — серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующая развитию как организации, так и личности. Перемещения могут быть вертикальными и горизонтальными. Это и предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти. Под карьерой принято понимать физическую последовательность занимаемых ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе) конкретным работником. Понятие «служебно-профессиональное» продвижение и «карьера» являются близкими, но не одинаковыми. Термин «служебно-профессиональное продвижение» является наиболее привычным для нас, так как термин «карьера» в нашей специальной литературе и на практике до последнего времени фактически не использовался. Совпадение намеченного пути служебно-профессионального продвижения и фактической карьеры на практике происходит довольно редко и является скорее исключением, чем правилом.

Система служебно-профессионального продвижения — 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 пять основных этапов.

Первый этап — работа со студентами старших курсов базовых институтов 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, выдается характеристика-рекомендация для направления на работу в соответствующие подразделения данной организации. Молодые специалисты, не проходившие практику в данной организации, при приеме 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 отобранным линейным руководителям низового звена (мастера, начальники участков) присоединяется также часть работников, окончивших вечерние и заочные вузы, успешно работающих в своих коллективах и прошедших тестирование. В течение всего периода (2–3 года) с данной группой

проводится конкретная целенаправленная работа. Линейные руководители замещают отсутствующих руководителей, являются их дублерами, обучаются на курсах повышения квалификации. После завершения этапа подготовки на основании анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя 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.

Четвертый 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 проведенного анализа личностных качеств и профессиональных знаний, навыков претендента составляет для него индивидуальный план подготовки. Как правило, это программы обучения по основам коммерческой деятельности, деловым взаимоотношениям, передовым методам управленческого труда, экономики и юриспруденции. На этом этапе подготовки предусматривается стажировка линейных руководителей среднего звена управления в передовых организациях 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 управления обязан 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, т.е. перемещение из одного подразделения организации в другое, 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.

В качестве примера на рис. 7.7 приведена логическая схема процесса управления служебно-профессиональным продвижением линейных руководителей в одном машиностроительном акционерном обществе. При оценке и отборе кандидатов для выдвижения на вакантную должность руководителя используются специальные методики, о которых говорилось выше.

В ряде развитых зарубежных стран имеется интересный опыт управления служебно-профессиональным продвижением управленческих работников, который успешно используется в наших организациях.

На рис. 7.8 приводится типовая схема служебно-профессионального продвижения в одной японской компании. В нее входят испытательный срок (1—3 года), в течение которого сотрудник, пришедший после окончания вуза, сдает дополнительный экзамен, чтобы можно было определить реальную ценность вузовского диплома. Далее работник проходит курс ориентации в делах компании (от 2 недель до 6 месяцев). Проводится и ряд проверок, в том числе на лояльность.

После испытательного срока сотрудника зачисляют на постоянную работу, и в течение 8—10 лет осуществляется планомерная ротация с должности на должность, из отдела в отдел, стажировка и заграничные командировки. Действует также система ответственных поручений, все более усложняющихся со временем.

К 36 годам работник уже хорошо известен компании, и она может решать его дальнейшую судьбу: направить его либо по системе движения руководящих кадров, либо по карьере специалиста.

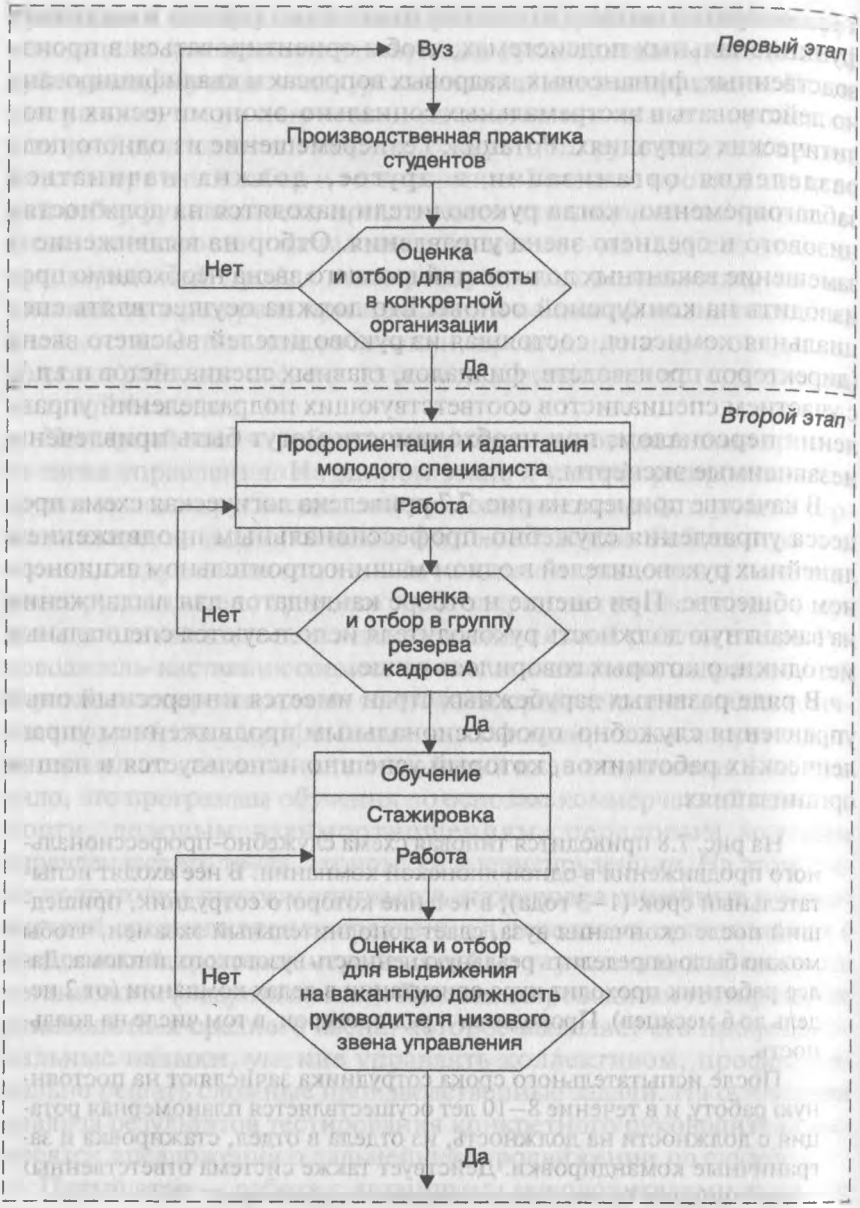


Рис. 7.7. Логическая схема процесса управления служебно-профессиональным продвижением линейных руководителей

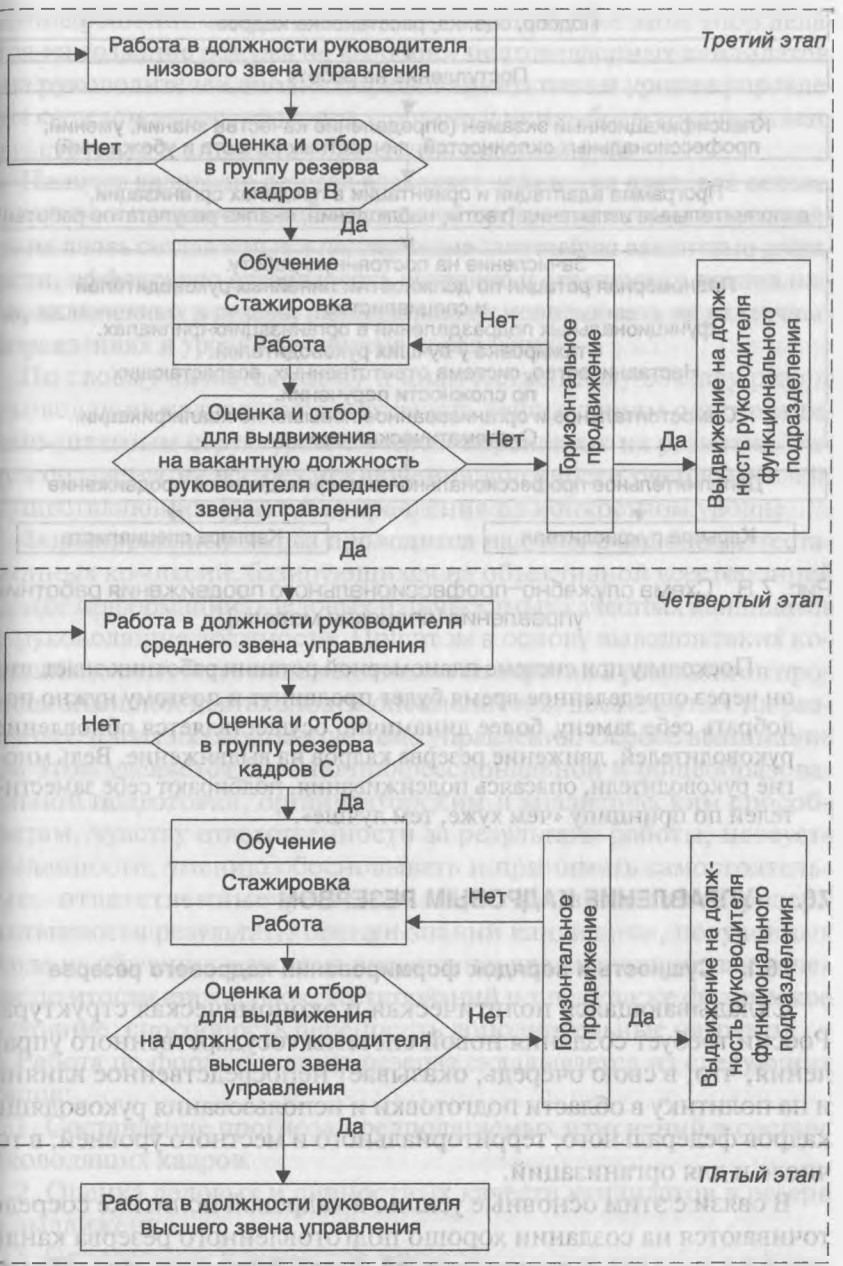


Рис. 7.7. (Окончание)

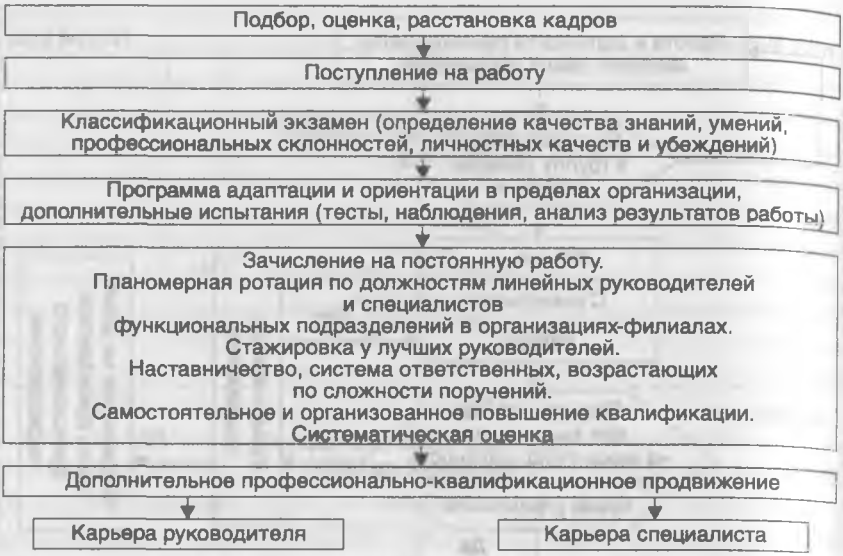


Рис. 7.8. Схема служебно-профессионального продвижения работника управления (японская модель)

Поскольку при системе планомерной ротации работник знает, что он через определенное время будет продвинут и поэтому нужно подобрать себе замену, более динамично осуществляется обновление руководителей, движение резерва кадров на выдвижение. Ведь многие руководители, опасаясь подсиживания, подбирают себе заместителей по принципу «чем хуже, тем лучше».

7.6. УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

7.6.1. Сущность и порядок формирования кадрового резерва

Складывающаяся политическая и экономическая структура в России требует создания новой системы государственного управления, что, в свою очередь, оказывает непосредственное влияние и на политику в области подготовки и использования руководящих кадров федерального, территориального и местного уровней, в том числе и для организаций.

В связи с этим основные усилия в кадровой политике сосредоточиваются на создании хорошо подготовленного резерва кандидатов на должности руководителей новой формации, способных в сжатые сроки освоить новый участок работы и обеспечить эффек-

тивное решение стоящих перед ними задач. При этом упор делается на создание резерва не «вообще» подготовленных кандидатов, а на руководителей вполне определенного типа и уровня управления с учетом новых подходов к организации работы государственных структур и аппарата управления экономикой.

Наличие кадрового резерва позволяет заранее на плановой основе, по научно и практически обоснованной программе готовить кандидатов на вновь создаваемые и подлежащие замещению вакантные должности, эффективно организовать обучение и стажировку специалистов, включенных в резерв, рационально их использовать на различных направлениях и уровнях в системе управления.

По своему качественному и количественному составу резерв руководящих кадров должен отвечать действующим организационно-штатным структурам с учетом перспектив их развития. Резерв создается на все без исключения должности руководителей, осуществляющих функции управления на конкретном уровне.

Формирование резерва проводится на основе выводов аттестационных комиссий, базирующихся на объективной всесторонней оценке информации о деловых и личностных качествах кандидатов на руководящие должности. При этом в основу выводов таких комиссий должен быть положен анализ конкретных результатов профессиональной деятельности специалистов, достигнутых на различных этапах их работы в системе управления. Особое вынимание при этом уделяется уровню профессиональной и общеобразовательной подготовки, организаторским и аналитическим способностям, чувству ответственности за результаты работы, целеустремленности, умению обосновывать и принимать самостоятельные, ответственные решения. При выдвижении в резерв учитываются результаты оценки знаний кандидатов, полученных в ходе их обучения в системе повышения квалификации, заключения по итогам стажировок, тестирований и т.п., а также физическое состояние, способность переносить дополнительные нагрузки.

Работа по формированию резерва складывается из следующих этапов:

1. Составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров.
2. Оценка деловых и личностных качеств кандидатов в резерв на выдвижение.
3. Определение кандидатов в резерв.
4. Принятие решения о включении в резерв.

5. Согласование списка кандидатов, включенных в резерв, с вышестоящими организациями.

При формировании резерва необходимо точно знать квалификационные требования, предъявляемые к той должности, на которую зачисляется в резерв специалист, учитывать, какие специальные знания и опыт необходимы в каждом конкретном случае для обеспечения высокопрофессионального руководства.

Ежегодно в декабре руководитель кадровой службы организации проводит подготовительную работу по выявлению кандидатов, достойных для зачисления в резерв. Затем составляется предварительный список резерва кадров для выдвижения. Данный список обсуждается на заседании постоянно действующей комиссии, а затем утверждается руководителем организации.

Для проведения планомерной систематической работы с резервом кадров во всех организациях создаются постоянно действующие комиссии по работе с резервом. Эти комиссии должны способствовать качественной подготовке и действенной расстановке кадров, максимальному устранению субъективизма в оценке деловых и личностных качеств специалистов, зачисляемых в резерв.

Состав комиссии определяется и утверждается руководителем организации. В ее состав включаются: руководитель организации (заместитель, отвечающий за работу с кадрами), как председатель комиссии он отвечает за организацию работы с резервом; руководитель кадровой службы, как секретарь комиссии он ведет делопроизводство, осуществляет контроль за порядком и организацией работы с резервом; председатель профсоюзной организации; представители психологических служб и юристы, а также специалисты по направлению профессиональной деятельности.

Комиссия по работе с резервом регулярно проводит свои заседания, но не реже чем два раза в год. На ее заседаниях рассматриваются следующие вопросы: обеспечение качественного подбора, расстановки и подготовки кадров; формирование резерва кадров для выдвижения; анализ расстановки руководящих кадров и специалистов; подведение итогов работы с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности; работа с руководителями структурных подразделений.

7.6.2. Планирование и организация работы с резервом кадров

Работа по подготовке резерва кадров носит целенаправленный, системный и плановый характер. Организация этой работы направлена на обеспечение качественной и интенсивной подготовки

каждого специалиста к самостоятельной деятельности на новом, более высоком уровне.

Различия структуры и состава резерва, а также исходной подготовленности работников обусловливают принцип индивидуального подхода при выборе форм и методов работы, их очередности и продолжительности.

Работа со специалистами, включенными в состав резерва, проводится по плану, в котором предусматриваются конкретные мероприятия по приобретению необходимых теоретических, экономических и управленческих знаний, глубокому освоению характера работ, по выработке у специалиста умения и навыков руководства на уровне современных требований.

В систему этой работы входят: учеба в системе повышения квалификации руководящих работников с отрывом и без отрыва от производства; стажировка в должности, на которую специалист зачислен в резерв; временное замещение отсутствующих руководителей на период их командировок, отпусков; выезды в другие организации с целью изучения положительного опыта; участие в преподавательской работе в системе повышения квалификации; участие в проверках производственной деятельности организации и их подразделений; участие в подготовке и проведении конференций, семинаров и совещаний.

Планирование кадрового резерва имеет целью спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Оно требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников.

В отечественных организациях разработан специальный экспертный лист, с помощью которого отбираются кандидаты при формировании плана кадрового резерва управленческого персонала.

Приведем пример.

ЭКСПЕРТНЫЙ ЛИСТ

Данный опрос проводится для формирования резерва управленческого персонала. Наиболее надежную оценку кандидату могут дать люди, работающие с ним непосредственно. Просим Вас выразить свое мнение о кандидате в резерв на руководящую должность.

Оцените человека, фамилия которого указана в столбце таблицы, по параметрам, указанным в строках таблицы. Для этого на пересечении столбца (ФИО кандидата) и строки соответствующего параметра поставьте оценку (от 1 до 7), которая, на Ваш взгляд, отражает степень выраженности данного параметра у этого кандидата.

(1 балл — данное качество практически отсутствует, 7 баллов — параметр максимально выражен)

ПАРАМЕТР	
1. Уровень профессиональной подготовки (обладает ли кандидат достаточными профессиональными знаниями и навыками, специфичными для деятельности подразделения, в котором он работает?)	7
2. Уровень знания нормативных актов, регламентирующих деятельность подразделения (обладает ли кандидат достаточными знаниями нормативных актов, использует ли в работе опыт отечественных и зарубежных организаций?)	5
3. Знание способов решения профессиональных проблем (насколько кандидат хорошо ориентируется, к кому и по каким вопросам следует обращаться, где получить необходимую информацию, в чьей компетенции решение возникающих проблем?)	6
4. Умение работать с документами (насколько хорошо кандидат знает правила составления и оформления деловых бумаг, ориентируется в том, какие документы следует готовить руководителю, какие поручать подчиненным?)	3
5. Умение работать с людьми (умеет ли кандидат четко и доходчиво пояснить задание, своевременно проконтролировать выполнение задания, ориентируется ли в деловых возможностях подчиненных или коллег?)	4
6. Способность к деловому общению (умеет ли кандидат выслушать и понять собеседника, достичь взаимопонимания и убедительно высказать свои мысли в беседе, выступлении?)	6
7. Умение организовать эффективную работу группы (насколько хорошо кандидат умеет ставить цели работы, распределять задания, планировать деятельность группы?)	7
8. Ответственность (насколько реалистична оценка кандидатом собственных возможностей? Всегда ли выполняет взятые на себя обязательства?)	2
9. Умение доводить дело до конца (способен ли кандидат довести дело до конца без напоминаний, постоянного контроля со стороны руководства?)	4
10. Умение ориентироваться в сложной ситуации (как ведет себя кандидат при возникновении непредвиденных, сложных ситуаций? Способен ли он правильно ориентироваться и принять решение?)	7

В табл. 7.11 приводятся требования, предъявляемые к должности руководителя подразделения организации, которые используются для выбора кандидатов, зачисляемых в резерв.

План работы с резервом руководящих кадров организации включает следующие разделы: определение потребности в руководящих кадрах; подбор и изучение руководящих кадров; комплектование резерва, рассмотрение, согласование и утверждение резерва; работа с резервом руководящих кадров; контроль за подготовкой резерва руководящих кадров; определение готовности резерва руководящих кадров для назначения на должности.

Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей и традиций различных организаций. Можно сказать, что схемы замещения представляют собой вариант схемы развития организационной структуры, ориентированной на конкретные личности с различными приоритетами. В основе индивидуально ориентированных схем замещения лежат типовые схемы замещения. Они разрабатываются службами управления персоналом под

Таблица 7.11

Требования, предъявляемые к должности руководителя подразделения

Физические характеристики	*СУЩЕСТВЕННО* Здоровый. Способен работать много часов в интенсивном режиме
Навыки	СУЩЕСТВЕННО Умение рационально использовать время. Средняя степень знаний производственных процессов
Образование	ЖЕЛАТЕЛЬНО Высшее
Интеллект	ЖЕЛАТЕЛЬНО Выше среднего
Специальные знания	СУЩЕСТВЕННО Всесторонние знания по планированию деятельности. Знания по формированию и развитию коллектива. Умение эффективно вести переговоры ЖЕЛАТЕЛЬНО Знание закономерностей взаимодействия с людьми
Интересы	ЖЕЛАТЕЛЬНО Практический интерес к завершению начатого дела. Стремление к применению различных методов управления в зависимости от ситуации
Особенности поведения	СУЩЕСТВЕННО Не ждет указаний. Принимает ответственность с готовностью. Способен противостоять давлению
Обстоятельства	ЖЕЛАТЕЛЬНО При необходимости готов к поездкам

организационную структуру и представляют собой вариант концептуальной модели ротации рабочих мест.

Работа с кадровым резервом в отечественных организациях имеет богатый опыт. Рассмотрим, как она проводится в организациях России.

Основными критериями при подборе кандидатов в резерв являются: соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки; опыт практической работы с людьми; организаторские способности; личностные качества; состояние здоровья, возраст.

Источниками формирования резерва кадров являются: квалифицированные специалисты; заместители руководителей подразделений; руководители низового уровня; дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих.

В организациях сложился определенный порядок отбора и зачисления в группу резерва кадров:

- отбор кандидатов должен проводиться на конкурсной основе среди специалистов в возрасте до 35 лет, положительно зарекомендовавших себя на практической работе и имеющих высшее образование;
- решение о включении работников в группы резерва принимает специальная комиссия и утверждает приказом по организации;
- для каждого работника (стажера) утверждается руководитель стажировки (основной) и руководитель каждого этапа стажировки, которые составляют индивидуальный план стажировки на каждом этапе;
- руководители стажеров, включенных в группу резерва кадров, получают материальное вознаграждение за успешное прохождение стажером этапов системы служебно-профессионального продвижения;
- стажеру устанавливается должностной оклад, соответствующий занимаемой им новой должности, но выше предыдущего оклада, причем на него распространяются все виды материального поощрения, предусмотренные для данной должности.

Обязанности стажера и руководителя стажировки приводятся в табл. 7.12.

На рис. 7.9 показана схема организации работы с кадровым резервом в одной из отечественных организаций.

Таблица 7.12

Обязанности стажера и руководителя стажировки

Обязанности стажера	*Обязанности руководителя стажировки*
Положительно и в срок выполнять индивидуальный план стажировки	Знакомить стажера с новыми должностными обязанностями, положением о подразделении
На каждом этапе подготовки изучать и применять должностные инструкции заменяемого им руководителя и нести полную ответственность за свой участок работы	Разрабатывать совместно со стажером индивидуальный план-задание на весь этап стажировки и содействовать его исполнению
Выполнять замечания руководителей стажировки, руководствоваться их замечаниями и предложениями	Выдавать стажеру конкретные производственные задания для решения проблемных вопросов с определенным сроком их выполнения и предполагаемым конечным итогом
Вести работу по выявлению и использованию резервов производства, внедрению рационализаторских предложений, экономии материальных ресурсов	Способствовать формированию у стажера необходимого стиля и метода успешного руководства
Своевременно и высококачественно пройти запланированное теоретическое обучение	Изучать профессиональные и личные качества стажера, его способности поддерживать деловые взаимоотношения с коллективом и руководителями различных уровней
Составлять отчет о проделанной работе после прохождения каждого этапа подготовки и предложения по совершенствованию организации производства и управления	Подготавливать заключение о работе стажера с предложениями по его дальнейшему использованию и представлять в соответствующее подразделение управления персоналом
Соблюдать лично и обеспечить выполнение подчиненными правил внутреннего трудового распорядка, техники безопасности, трудовой и производственной дисциплины	

7.6.3. Контроль за работой с кадровым резервом

Все лица, зачисленные в резерв, подлежат учету в кадровых службах. В личные дела кандидатов на выдвижение подшиваются аттестационные листы, документы о повышении квалификации, обучении в ИПК, на ФПК, в учебных центрах дополнительного профессионального образования при вузах, отчеты по результатам стажировок, характеристики.

В декабре каждого года во всех органах исполнительной власти территориального и отраслевого управления проводится анализ расстановки руководящих кадров, а также состояния резерва на выдвижение. При этом оценивается деятельность каждого зачисленного в резерв работника за минувший год, принимается решение либо оставить его в составе резерва, либо исключить.

Исключение из резерва кадров связано с неудовлетворительными показателями работы на вверенном участке по результатам аттестации, состоянием здоровья, выходом на пенсию и т.п.



Рис. 7.9. Схема организации работы с резервом

7.7. ИННОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

7.7.1. Инновационный потенциал персонала организации

В мировом хозяйстве сформировалась новая парадигма устойчивого экономического роста, которая основана на использовании знаний и инноваций как важнейших экономических ресурсов. Инновации создают наиболее сильные конкурентные преимущества современных организаций, а предпосылкой и условием инновационного процесса служит наличие в организации инновационного потенциала.

Инновационный потенциал организации включает ресурсы, которые можно использовать для достижения положительных инновационных результатов: материальные, финансовые, информационные, организационные. Важным инновационным ресурсом предприятия является персонал, инновационный потенциал которого основан на способности работников вырабатывать и эф-

фективно реализовывать как свои, так и сторонние новые идеи и проекты. Повышение инновационного потенциала персонала — одна из актуальных проблем управления персоналом, вытекающих из необходимости ускорения инновационных преобразований экономики.

Инновационный потенциал персонала — совокупность способностей и возможностей работников осуществлять устойчивое развитие организации.

Инновационный потенциал персонала определяется возможностями как отдельного работника, так и всего трудового коллектива. В психологии и социологии традиционно выделяют группы качеств работника, имеющие инновационный характер:

- инновационная готовность к работе (интеллектуальное развитие, способность к приращению общих и профессиональных знаний, профессиональная компетентность);
- мотивационные качества (сформированность мотивов к труду, стремление к самовыражению, творчеству, к разумному риску; инициатива);
- инновационное отношение к труду (ориентация на высокие стандарты качества труда, творческое отношение к работе, восприимчивость к нововведениям);
- общечеловеческие и личностные качества (открытость новым идеям, наличие здоровых амбиций, стремление к профессиональному росту, стремление обмениваться идеями и опытом).

Исследования российских ученых позволили выделить характерные типы трудовых коллективов, которые обладают различной способностью к осуществлению инновационной деятельности (табл. 7.13).

Наиболее оптимальными типами трудовых коллективов являются «семья» и «улей». В трудовых коллективах, сформированных по типу «стадо» и «стая» инновационная деятельность в принципе не может получить должного развития. Срединное положение между ними занимают трудовые коллективы, сформированные по типу «автобус», в которых достаточно успешно могут быть реализованы инновационные проекты.

Инновационные задачи организации могут быть решены, если они приняты и поддержаны сотрудниками. Обычно в коллективе организации можно выделить несколько групп работников: одни воспринимают новое довольно быстро, другие — спустя значительное время, остальные (и таких бывает большинство) занимают

Таблица 7.13

Классификация типов трудовых коллективов в зависимости от способности к инновационной деятельности

Тип коллектива	*Характеристика типа*
«Стадо»	Относительно устойчивое сообщество работников, ведомое безусловным лидером — «пастухом» — и повинующееся силе традиций, привычек или инстинкта. Характеризуется минимальными взаимоотношениями между членами коллектива и отсутствием выраженных индивидуальных функций его членов
«Стая»	Положение в коллективе определяется отношениями работников с руководителем, наблюдается напряженность в отношениях с коллегами, соперничество, а порой и враждебность. Руководитель является «победителем», человеком, обладающим непререкаемой властью
«Автобус»	Коллектив может рассматриваться как временное сообщество людей, заинтересованных лишь в достижении конечной цели движения, которая от них по существу не зависит. Благополучие коллектива определяется исключительно состоянием предприятия в целом. Взаимоотношения в коллективе сведены к минимуму
«Семья»	Интересы работников и руководителя тесно связаны с интересами коллектива в целом, отношения дружеские, нарушаются лишь при резком антиобщественном поведении какого-либо члена коллектива
«Улей»	Постоянное сообщество работников, место каждого определяется в соответствии с его трудовой активностью, функциональными возможностями. Руководителями коллектива являются наиболее достойные члены этого сообщества

промежуточное положение между двумя этими крайними случаями. Э. Роджерс[1] выделяет пять категорий работников: «новаторы», «ранние реализаторы», «предварительное большинство»; «позднее большинство»; «колеблющиеся».

«Новаторы» открыты новому, поглощены новшествами, могут «схватывать» абстрактные идеи, согласны рисковать (2,5% коллектива).

«Ранние реализаторы» следуют за новаторами, часто оказываются лидерами мнений, оказывая влияние на других (13,5%).

«Предварительное большинство» осваивает новшества после «ранних реализаторов», для принятия решения им требуется значительно больше времени, чем лидирующим группам (34%).

«Позднее большинство» приступает к освоению новшеств иногда под давлением социальной среды, иногда в результате оценки собственных потребностей, но при одном условии: когда коллектив явно и однозначно высказывается в их пользу (34%).

[1] *Rogers E.M.* A history of communication study. A biographical approach. — New York, 1994.

Для **«колеблющихся»** основной характеристикой является ориентация на традиционные ценности. Решение о приятии новшества принимают с большим трудом, являясь, по сути, тормозом в распространении инноваций (16%).

Характеристики выделенных групп не абсолютны. Так, в научных сообществах, где ценится творчество, лидерами мнений становятся не только ранние реализаторы, но и сами новаторы.

В целях управления инновационным потенциалом персонала недостаточно оценки социально-психологических характеристик работников. Необходимым звеном управления инновационным потенциалом персонала является объективная оценка уровня его развития в тот или иной момент времени.

В табл. 7.14 представлена система показателей оценки уровня инновационного потенциала персонала организации, которая дает возможность определять его во взаимосвязи с инновационным потенциалом предприятия в целом. Эксперты оценивают в долях балла восемь индексов, причем единице соответствует максимальное развитие рассматриваемого качества.

Таблица 7.14

Система показателей оценки инновационного потенциала персонала предприятия[1]

Индекс	*Показатели*
Индекс инновационной интенсивности (ИИИ)	Интенсивность выработки и усвоение новых идей (степень активности, уровень энтузиазма сотрудников) Количество патентов, сертификатов, рацпредложений Средний срок действия патентов предприятия Численность персонала, занятого исследованиями и разработками Срок внедрения инноваций Уровень физического развития персонала
Индекс интеллектуального развития персонала (ИИРП)	Доля интеллектуального труда Уровень креативности работников Гибкость, мобильность, адаптивность Удовлетворенность персонала
Индекс профессионального развития персонала (ИПРП)	Опыт выполнения инновационных проектов Уровень демократизации управления и самоорганизация (в том числе наличие проектных команд, здоровый моральный климат, высокая корпоративная культура) Осознанная политика поощрения инициативных работников Степень использования инновационного потенциала персонала

[1] См.: *Горшенин В.П.* Управление инновационным потенциалом персонала корпорации: Монография. — Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2006.

Окончание табл. 7.14

Индекс	*Показатели*
Индекс образовательного уровня персонала (ИОУП)	Способность персонала получать и усваивать новые знания Структура персонала (в том числе лица с высшим образованием, повысившие квалификацию, прошедшие переобучение) Уровень самообразования персонала Совокупность конкретных знаний, навыков и умений, обусловленных профессиональной компетентностью
Информационно-коммуникационный индекс (ИКИ)	Информационное обеспечение инноваций Уровень развития коммуникаций внутри организации Инновационная репутация Условия труда, в том числе условия доступа к необходимой информации
Индекс инвестиционного и технико-технологического оснащения труда (ИИТТОТ)	Инвестиции Затраты (в том числе на НИОКР по стадиям инновационного цикла, отбор и обучение персонала, автоматизацию управления) Основной капитал (величина, возрастная структура и прирост, износ оборудования) Принципиально новые технологии Уровень обновляемости технологий, оборудования, организационных методов и т.п. Недоиспользованные мощности (в том числе из-за неготовности персонала)
Индекс конкурентоспособности предприятия (ИК)	Прогнозная доля инноваций (оборот от проектов/продуктов не старше 3-х лет к общему обороту) Продукция (объем, ассортимент и качество реализованной продукции (услуг), в том числе новых видов) Удовлетворенность клиентов Нематериальные активы Маркетинговые расходы на одного потребителя
Индекс финансовой результативности инноваций (ИФРИ)	Прибыль (эффективность) Стоимость бизнеса (капитал, ликвидность, оборачиваемость, рентабельность) Производительность труда

Затем выводятся средние (по экспертам) нормированные оценки этих индексов. Интегральный индекс инновационного потенциала персонала определяется средним геометрическим из рассмотренных усредненных индексов:

$$b = \sqrt{\text{ИИИ} \times \text{ИИРП} \times \text{ИПРП} \times \text{ИОУП} \times \text{ИКИ} \times \text{ИИТТОТ} \times \text{ИК} \times \text{ИФРИ}}.$$

Следует подчеркнуть, что от позиции организации по отношению к своему персоналу во многом зависит уровень инновационного потенциала персонала (табл. 7.15).

Таблица 7.15

Уровни развития инновационного потенциала персонала[1]

Позиция организации по отношению к своему персоналу	*Уровень развития инновационного потенциала персонала*
Персонал — издержки	Низкий
Персонал — один из ресурсов	Средний
Персонал — специфический ресурс (человеческий капитал)	Выше среднего
Персонал — достояние и уникальность	Высокий
Персонал — социальный партнер	Наивысший

Раскрытие инновационного потенциала работников является основой новаторства и требует создания условий для выработки инновационных предложений, генерирования новых идей. С этой точки зрения важно рассмотреть факторы, поддерживающие, усиливающие или блокирующие, препятствующие новаторской деятельность персонала.

Отрицательный для нововведений климат характеризуется:

- неопределенностью функций;
- недостаточной заинтересованностью в инновационной деятельности персонала в целом и руководителей всех уровней;
- ограничениями в системе коммуникаций, недостатком открытости и доверия;
- недостаточной компетентностью руководителей;
- неумением организовать межличностные отношения;
- автократическим принятием решений.

К факторам, ***блокирующим*** новаторскую деятельность, относятся:

- недоверие менеджеров к выдвигаемым снизу новым идеям;
- необходимость множества согласований по новым идеям;
- вмешательство других отделов в оценку предложений, незамедлительную критику и угрозы увольнения в связи с допущением ошибок;
- контроль за каждым шагом новатора;
- кулуарное принятие решений по инновационному предложению;
- передача нижестоящим руководителям указаний, сопровождаемых угрозами;

[1] См.: *Горшенин В.П.* Указ. соч.

- возникновение у вышестоящих руководителей «синдрома всезнающих экспертов».

Факторами, ***поддерживающими*** новаторскую деятельность, можно считать:

- предоставление необходимой свободы при разработке новшеств;
- обеспечение новаторов необходимыми ресурсами и оборудованием;
- поддержка со стороны высшего руководства;
- ведение дискуссий и обмен идеями;
- поддержание эффективных коммуникаций с коллегами, другими подразделениями, вузами и внешними научными организациями;
- создание системы морального и материального стимулирования новаторства;
- доброжелательность в деловой критике;
- отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для группы решения;
- углубление взаимопонимания работников.

К факторам, ***усиливающим*** новаторство, относят:

- создание возможностей для саморазвития и повышения квалификации;
- сочетание в системе обучения специальных знаний и многодисциплинарной подготовки;
- свободное выражение собственного мнения о проводимых изменениях;
- поощрение совмещения профессий, ротация персонала;
- преодоление барьеров и «размывание границ» между разными видами работ и функциональными обязанностями;
- доступность содержательной деловой информации;
- проведение регулярных совещаний рабочих групп;
- логичную аргументацию необходимости изменений и реорганизаций, постоянную поддержку атмосферы доверия и восприимчивости к переменам.

Конечно, создание благоприятного инновационного климата, благодаря которому каждый сотрудник был бы способен проявлять инициативу, делиться с другими информацией или опытом, нести ответственность за поставленные задачи, требует значительных и целенаправленных усилий. Нововведения в управлении персоналом через соответствующие кадровые технологии должны быть

направлены на формирование работника современного типа, обладающего целой группой качеств инновационного характера.

7.7.2. Исходные предпосылки кадровой инноватики

Активизация инновационной деятельности предопределяет принципиальные сдвиги в формах и методах управления человеческими ресурсами.

На *макроэкономическом* уровне эти тенденции и процессы прослеживаются в динамике изменения структуры занятости населения по секторам экономики, переходом от экономики, ориентированной в основном на производство товаров, к экономике, создающей услуги. Постоянное социально-экономическое, научно-техническое и технологическое развитие является причиной изменений содержания труда, появления качественно новых рабочих мест, изменений образовательного и квалификационного уровней работников, появления новых специальностей и профессий, изменений качественных характеристик работников.

На *микроэкономическом* уровне происходящие изменения требуют своевременного выявления инновационных проблемных ситуаций в увязке с проблемами управления персоналом. Среди проблем, возникающих в этой связи, можно отметить противоречия между техническим уровнем нового производства и существующим уровнем квалификации персонала, между возможностями учебных заведений по подготовке, переподготовке и повышению квалификации и требуемой квалификацией персонала, между качественно новыми задачами развития персонала и недостаточным уровнем подготовки службы управления персоналом к этой работе, между уровнями квалификации и мотивации работников, между элитными кадрами и основной массой персонала предприятия, между существующей организационной структурой и реализуемой стратегией и др.

Разрешение противоречий создает условия для постоянного обновления систем управления персоналом, способных учитывать сложность внешней среды, предвидеть и реализовывать открывающиеся возможности конструктивного использования инновационного потенциала персонала, совершенствовать кадровую работу на каждом этапе жизненного цикла организации.

Основой постоянного процесса совершенствования как системы управления персоналом организации в целом, так и ее важнейших элементов, служат кадровые инновации.

Для описания создания кадровой инновации рассмотрим основные понятия кадровой инноватики.

Кадровое новшество — результат интеллектуальной деятельности (научных исследований) в сфере управления персоналом.

Кадровое новшество может быть представлено в виде документации, описывающей новое теоретическое знание, принципы, методы и т.п., а также организационные, управленческие и другие процессы и явления в сфере управления персоналом. Так, кадровые новшества могут оформляться в виде стандарта, рекомендаций, методики, инструкции.

Участник инновационного процесса, осуществляющий поиск инновационных идей и разработку новшеств на их основе, является **новатором**.

Кадровое нововведение — процесс внедрения, распространения и использования кадрового новшества.

Если «нововведение» означает, что новшество используется, то сущность понятия «инновация» раскрывается в следующих ее характеристиках: ориентация на конечные результаты прикладного характера, т.е. на быстрое и широкое внедрение; измеримость результата в категориях экономического или социального порядка.

Кадровая инновация — конечный результат внедрения новшества, приводящий к изменению кадровой работы как объекта управления и получению экономического, социального или другого вида эффекта.

Инновационная деятельность в кадровой работе существенно изменяет содержание функций, выполняемых организацией. В результате проведенной инновационной деятельности происходят изменения: за функциональными подразделениями закрепляются новые функции, ставятся новые цели, вносятся коррективы в состав работ и функций отдельных работников, содержание труда (а иногда и его характер) на рабочих местах изменяется, снижаются или растут затраты на выполнение функций. В свою очередь, функциональная деятельность предоставляет ресурсы для реализации инновационной деятельности: финансовые, материальные, человеческие.

Так, при проведении инновационной деятельности по постановке системы оценки персонала на предприятии произошли положительные сдвиги в работе функциональных подразделений: руководители начали планировать и оценивать деятельность подчиненных, у подчиненных появилось осознание значимости своей работы для развития предприятия, первое негативное отношение

к системе оценки сменилось пониманием ее необходимости и важности.

Положительные сдвиги в функциональной деятельности предоставили предприятию возможность завоевать бóльшую долю рынка, получить большую прибыль, показали персоналу, что новое не несет для него угрозу, сформировали в коллективе группу людей, осознающих необходимость развития организации на основе инноваций. Следующий этап инновационной деятельности в сфере управления персоналом будет обеспечен бóльшими финансовыми ресурсами, более лояльным к изменениям персоналом и сотрудниками, готовыми участвовать в инновационной деятельности. Таким образом, взаимодействие традиционной и инновационной деятельности осуществляется по спирали, качественно изменяясь от одного витка к другому.

В современной организации, реализующей инновационные принципы развития, все обычные функции управления персоналом настраиваются на инновационную деятельность (табл. 7.16).

Особое внимание менеджер по персоналу, работающий в инновационной организации, должен уделить выбору *оптимального режима работы*. Периоды высокой мозговой активности зависят от личных качеств каждого работника. Так как в инновационной деятельности творческая и интеллектуальная активность выходят на первый план, к подобным факторам следует относиться с должной серьезностью, предоставляя возможность отдельным специалистам-новаторам начинать свой день позже/раньше, иметь гибкий график работы или сжатую рабочую неделю.

Значительное отличие инновационных подходов к управлению персоналом от традиционных находит выражение и в системе *отбора* работников. Инновационная деятельность предъявляет дополнительные требования к потенциальному работнику. Помимо типовых методик оценки потенциала работника прибегают к качественной оценке, в которую входят учет творческих качеств личности, публикаций и патентов. Службе управления персоналом инновационной организации в процессе отбора персонала приходится прибегать, помимо традиционных методов, к системе тестов, психологических обследований и творческих конкурсов.

Учитывая особенности работы в инновационной организации и личностные характеристики специалистов-новаторов, проблема *адаптации* персонала требует повышенного внимания. Менеджер по персоналу должен создать все условия для того, чтобы новоприбывший специалист чувствовал себя комфортно в коллективе. Не-

Таблица 7.16

Направленность нововведений в кадровой работе в традиционной и инновационной организации

Функция управления персоналом	*В традиционной организации*	*В инновационной организации*
Организация труда	Высокая специализация функций и задач персонала, контроль за исполнением и дисциплиной	Распространение групповой, командной работы. Выбор оптимального режима работы
Отбор персонала	В основном производится на основе стандартов поведения и технической квалификации	Производится преимущественно на основе потенциальных способностей кандидата
Адаптация персонала	Главная задача — адаптировать сотрудника к требованиям рабочего места, стандартам поведения	Главная задача — адаптировать сотрудника к инновационному климату в организации
Мотивация и стимулирование	Основаны на справедливом вознаграждении фактических достижений и заслуг. Чаще применяется материальное стимулирование	Заключается в создании условий для поддержания и развития инновационного потенциала персонала. Большое значение придается нематериальному стимулированию
Оценка персонала	Оценка в соответствии с подробными инструкциями, стандартами поведения	Оценка потенциальных возможностей персонала и результатов участия в инновационной деятельности
Управление карьерой и служебно-профессиональным продвижением	Преимущественно вертикальное продвижение	Развитие системы горизонтальных передвижений
Обучение персонала	Обучение направлено на обеспечение соответствия знаний, умений и навыков работников требованиям рабочего места	Обучение направлено на всестороннее перспективное развитие персонала
Высвобождение персонала	Руководство не предпринимает сокращение до тех пор, пока организация не оказывается слишком слабой	Руководство заранее планирует возможные сокращения
Организационная культура	Подчинение индивидуальных интересов общему делу с помощью власти, твердости и личного примера руководителя	Принятие существующих в организации ценностей как своих собственных

редки случаи, когда творческий потенциал работника инновационной организации, испытывающего трудности с адаптацией, стремится к нулю. И напротив, стоит такому работнику стать частью организации, как производительность его труда значитель-

но возрастает. В традиционных организациях роль адаптации не столь велика.

В инновационной организации возрастает роль *мотивации и стимулирования* персонала, что ставит дополнительные проблемы перед службой управления персоналом: влиять на работников можно преимущественно косвенно, заменяя традиционное администрирование реализацией стилей руководства, которые предполагают соучастие, признание личных заслуг конкретных специалистов, гласность результатов деятельности, предоставление информации для самооценки. Снижается роль материальной мотивации, а потребность в самореализации, всеобщем признании, успехе и саморазвитии для специалиста, занятого инновационной деятельностью, выходят на первый план. Однако роль денег не стоит недооценивать.

В инновационных организациях в последнее время получили распространение так называемые «лестницы продвижения» или «двойные лестницы карьеры», которые предполагают возможность альтернативного продвижения либо по административной лестнице, либо по научной, исходя из способностей и пожеланий персонала. В рамках одной организации сотрудник имеет еще две плоскости перемещений: в рамках традиционной и в рамках инновационной деятельности. Вариантами таких перемещений могут быть занятие руководящей должности в своем подразделении, участие в проекте в качестве участника или руководителя, переход в другой проект (более интересный и значимый) в новом статусе и т.п.

Содержательное наполнение *обучения* в инновационной организации ориентировано на развитие инновационного потенциала персонала. Наряду с моделями традиционного обучения — предметно-ориентированной, когда акцент делается на обеспечение успешности усвоения сотрудником учебного и практического материала, и деятельностно-ориентированной, когда обучение направлено на удовлетворение текущих потребностей предприятия — применяется модель, ориентированная на приобретение знаний и умений инновационно-опережающего характера.

Особые требования к работникам инновационной организации приводят к тому, что в одном коллективе приходится работать большому количеству психологически несовместимых творческих людей, не желающих придерживаться жестких рамок навязываемой организационной культуры. Это приводит к бóльшему по сравнению с традиционными организациям количеству конфликтов. *Управление конфликтами* также является важнейшей функ-

цией службы управления персоналом в инновационной организации.

Формирование и развитие *организационной культуры* инновационной организации заключается в формировании инновационного климата, или «инновационного духа», включающего в себя ориентированность персонала на изменение, открытость, коммуникабельность, восприимчивость к инновациям. Например, основой корпоративной культуры компании «3М» является «...уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление всем равных возможностей для развития...».

Роль руководителей организации, службы управления персоналом, трудовых коллективов функциональных подразделений, временных рабочих групп из числа членов трудового коллектива определяет их значимость в инновационной деятельности организации. Содержание и значимость этой роли представлена в табл. 7.17.

Таблица 7.17

Роль субъектов управления персоналом в инновационной деятельности организации[1]

Этап инновационной деятельности	*Субъекты и объекты управления персоналом*	*Роль субъектов и объектов управления персоналом в инновационной деятельности*
Определение/ осознание потребности в инновации	Руководители организации	**Принадлежит лидирующая роль** Аккумулируют и анализируют информацию о состоянии внешней и внутренней среды организации Разрабатывают стратегию развития предприятия Принимают решение о необходимости инновации
	Служба УП	Собирает и анализирует информацию о состоянии кадрового потенциала и возможности его участия в инновационных процессах в организации Проводит мониторинг удовлетворенности трудом Проводит анализ привлекательности предприятия для рабочей силы региона
	Трудовые коллективы	Выявляют и информируют руководителей о недоработках, имеющихся на рабочих местах Выдвигают рационализаторские предложения
	Временные рабочие группы	Не принимают участия

[1] *Половинко В.С., Макарова В.Е.* Управление персоналом в инновационной организации. – Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та, 2006.

Окончание табл. 7.17

Этап инновационной деятельности	*Субъекты и объекты управления персоналом*	*Роль субъектов и объектов управления персоналом в инновационной деятельности*
Разработка инновации	Руководители	Определяют цель и возможный эффект от внедрения инновации Контролируют, рассматривают и вносят коррективы в работу ВРГ
	Служба УП	Разрабатывает и проводит мероприятия, направленные на создание инновационного климата в коллективе Разрабатывают технологии УП в соответствии с сущностью и требованиями инновации
	Трудовые коллективы	Подают предложения руководителям или членам временной рабочей группы
	Временные рабочие группы	**Принадлежит лидирующая роль** Выдвигают идеи, проводят их критический анализ, разрабатывают каждый шаг данного этапа
Реализация/ внедрение инновации	Руководители	**Принадлежит лидирующая роль** Организует процесс реализации и внедрения инновационной программы
	Служба УП	**Принадлежит лидирующая роль** Осуществляет методическую помощь руководителям при организации процесса реализации и внедрения инновации посредством технологий УП, отвечающих требованиям инновации
	Трудовые коллективы	Реализуют инновации
	Временные рабочие группы	Следят за процессом реализации и внедрения инновационной программы, вносят необходимые коррективы
Оценка эффективности инновации	Руководители	**Принадлежит лидирующая роль** Рассматривают достигнутый эффект от внедрения инновации, делают заключение об успешности инновации
	Служба УП	Участвуют в оценке эффекта от внедрения инновации
	Трудовые коллективы	Не принимают участие
	Временные рабочие группы	Проводят оценку эффективности инновации

7.7.3. Управление нововведениями в кадровой работе

Управление нововведениями в кадровой работе — целенаправленная деятельность руководителей организации и специалистов службы управления персоналом по обеспечению темпов и масштабов обновления кадровой работы на основе внедрения в практику

кадровых нововведений в соответствии с текущими и стратегическими целями организации.

Выделяют продуктовые, технологические и управленческие инновации.

Как правило, организационно-управленческие инновации сопутствуют крупным товарным и технологическим нововведениям. Процесс создания инноваций в области менеджмента не менее важен для экономического и социального прогресса, чем инновации технологические.

Управленческие инновации — целенаправленное изменение состава функций, организационных структур, технологии и организации процесса управления, методов работы системы управления, ориентированное на замену элементов системы управления или системы управления в целом, с целью ускорения или улучшения решения поставленных перед предприятием задач на основе выявления закономерностей и факторов развития инновационных процессов на всех стадиях жизненного цикла продуктов, технологий и предприятия в целом.

Если рассматривать управление персоналом как часть общей управленческой деятельности в организации, то становится ясно, что сама современная система управления персоналом является инновацией.

Управленческие инновации предполагают прежде всего реструктуризацию компаний, т.е. изменение всей организационной структуры или отдельных ее элементов в целях оптимизации хозяйственной деятельности. Сюда же следует отнести нововведения в формах, принципах и методах оплаты труда. Немаловажное значение придается внедрению новых концепций развития корпоративной культуры. Таким образом, управленческие нововведения в значительной мере представляют собой нововведения в сфере управления персоналом.

Нововведения в сфере управления персоналом отличаются от продуктовых и технологических нововведений тем, что они:

- осуществляются обычно с меньшими единовременными затратами;
- сложнее поддаются экономическому обоснованию до своего внедрения и оценке после него;
- специфичны по отношению к той организации, в которой созданы (если технологию перенести несложно, то кадровое нововведение — проблематично);

- процесс внедрения осложнен психологическим фактором, выражающимся в феномене сопротивления переменам, которое проявляется ощутимее, чем при материальных инновациях.

Классификация нововведений в кадровой работе позволяет описать их на основе различных признаков, в зависимости от различных сочетаний которых наблюдается многообразие нововведений (табл. 7.18).

Таблица 7.18

Классификация нововведений в кадровой работе

Классификационный признак	*Значения признака*
Жизненный цикл организации-инноватора	Создание Становление Зрелость Упадок
Причина нововведения	Изменения на макроэкономическом уровне Изменения на микроэкономическом уровне
Сфера нововведения	Методология управления персоналом (философия, принципы, методы управления персоналом) Система управления персоналом (цели, задачи, функции, оргструктура) Технология управления персоналом (процедуры и методики работы с персоналом)
Степень новизны	Абсолютная (пионерное, базовое нововведение) Относительная (модернизация, внесение в уже существующее качественных изменений) Частная (модификация, усовершенствование)
Объект управления персоналом, на который направлено нововведение	Персонал организации в целом Отдельные категории персонала Отдельные коллективы Отдельные сотрудники
Вид новшества	Новый регламент Новая технология Новая структура Новая методика Новая процедура Новая услуга

Выделяют следующие этапы управления кадровыми нововведениями: разработка нововведения, определение восприимчивости организации и персонала к нововведениям, внедрение нововведения, эксплуатация и сопровождение нововведения (табл. 7.19).

Таблица 7.19

Этапы процесса управления нововведениями в кадровой работе

Наименование этапа	*Характеристика этапа*
Разработка нововведения	Выявление потребности организации в нововведении; исследование рынка кадровых инноваций с целью сбора информации о нововведениях в кадровой работе; отбор кадровых инноваций, которые потенциально могут быть положены в основу разработки инновационного проекта совершенствования кадровой работы; выбор инновационного проекта кадровой работы, подлежащего внедрению
Определение восприимчивости персонала к нововведениям	Выявление факторов, которые могут оказать либо стимулирующее, либо тормозящее влияние на внедрение нововведения; разработка мероприятий по обеспечению успешного внедрения инноваций
Внедрение нововведения	Проведение экспериментального внедрения кадровой инновации с целью устранения недостатков, а затем и полное внедрение
Эксплуатация и сопровождение нововведения	Производится в соответствии с разработанной документацией

Организационной формой управления нововведениями является инновационный проект, который в сфере управления персоналом можно определить как **комплекс научно-исследовательских, организационных, финансовых и других мероприятий, увязанных по ресурсам, срокам и исполнителям, оформленных комплектом научной и нормативно-методической документации.**

Содержание инновационного проекта включает формулирование цели и задач проекта, разработку комплекса проектных мероприятий по реализации поставленных целей, организацию выполнения проектных предложений, определение основных показателей эффективности проекта.

Возможны две формы организации труда персонала, осуществляющего разработку, реализацию и внедрение инновационных проектов:

- в рамках функциональной деятельности, когда сочетаются выполнение текущих функций и участие в инновационном проекте;
- осуществление инновационного проекта отдельно от текущей деятельности, инновационной командой, а не функциональным отделом.

Команда инновационного проекта — временное организационное объединение сотрудников с целью разработки конкретной инновации.

Руководство проектом осуществляется менеджером, который имеет большие полномочия, а также несет ответственность за координацию деятельности различных участников по реализации проекта. Функциональное разделение труда в проектной группе представлено в табл. 7.20.

Таблица 7.20

Функциональное разделение труда в проектной группе

Участник проектной группы	*Основная функция*
Лидер	Аккумулирует и анализирует информацию, распределяет задания на следующий этап работы
Антрепренер	Предлагает варианты управленческих решений
Критик	Скептически оценивает вероятность достижения управленческих решений
Генератор идей	Выдвигает нестандартные идеи по решению проблемной ситуации
Информационный привратник	Обеспечивает группу исходной аналитической информацией для обсуждения проблемной ситуации
Ответственный за внешние контакты	Осуществляет взаимодействие с другими подразделениями
Делопроизводитель	Фиксирует достигнутые результаты членов группы, составляет план работы членов группы на следующем этапе

Таким образом, речь идет о матричной структуре организации разработки, реализации и внедрения инновационного проекта в кадровой работе.

Среди основных достоинств реализации и внедрения инновационного проекта проектной командой — сокращение сроков реализации проекта, возможность оперативного реагирования на изменения, упрощение системы контроля, заинтересованность членов групп в результатах проекта, тесная взаимосвязь между всеми участниками проекта, снижение сопротивления инновациям.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 7

1. Каковы основные цели социального развития организации?
2. Раскройте сущность социального развития организации как объекта управления.
3. Укажите непосредственные факторы социальной среды организации.
4. Раскройте сущность управления социальной защитой персонала.
5. В чем состоят особенности задач и функций социальной службы организации?
6. Приведите основные понятия и концепции обучения персонала.

7. Какие виды обучения вы знаете?
8. Назовите методы обучения персонала на рабочем месте.
9. Назовите методы обучения персонала вне рабочего места.
10. В чем заключается роль службы управления персоналом в организации обучения?
11. Назовите особенности организации обучения государственных служащих.
12. Что такое аттестация персонала? Какие типы и виды аттестации вы знаете?
13. Охарактеризуйте этапы проведения аттестации персонала.
14. Кто входит в состав аттестационной комиссии организации?
15. Какие формы бланков используются при проведении аттестации?
16. Что такое деловая карьера? Назовите виды деловой карьеры.
17. Охарактеризуйте этапы деловой карьеры менеджера.
18. Что такое карьерограмма? Как ее представить схематически?
19. Раскройте содержание квалификационной характеристики менеджера.
20. Что такое управление деловой карьерой?
21. Приведите структуру личного жизненного плана карьеры руководителя, раскройте его содержание.
22. Что такое служебно-профессиональное продвижение? Назовите его этапы.
23. Что такое система служебно-профессионального продвижения?
24. Приведите пример служебно-профессионального продвижения менеджера.
25. Что такое кадровый резерв?
26. Раскройте структуру, принципы и порядок формирования кадрового резерва.
27. На базе каких исходных материалов осуществляется планирование кадрового резерва?
28. Охарактеризуйте структуру плана работы с резервом руководящих кадров.
29. Назовите обязанности стажера и руководителя стажировки.
30. Что такое инновационный потенциал персонала организации?
31. Как влияет позиционирование организацией своего персонала на развитие его инновационного потенциала?
32. Раскройте содержание основных понятий кадровой инноватики.
33. Дайте характеристику направленности нововведений в кадровой работе в инновационной организации.
34. Какие особенности характеризуют нововведения в сфере управления персоналом?
35. Укажите этапы процесса управления нововведениями в кадровой работе.
36. Раскройте понятие инновационного проекта в кадровой работе.

ГЛАВА 8
УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

8.1. ТЕОРИЯ ПОВЕДЕНИЯ ЛИЧНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Любая организация заинтересована в том, чтобы ее сотрудники вели себя определенным образом. **Поведение человека — совокупность осознанных, социально значимых действий, обусловленных занимаемой позицией, т.е. пониманием собственных функций. Эффективное для организации поведение ее сотрудников проявляется в том, что они надежно и добросовестно исполняют свои обязанности, готовы во имя интересов дела в условиях меняющейся ситуации выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, находят возможности для сотрудничества.**

Первый подход к решению данной проблемы — подбор людей с определенными качествами, которые могут гарантировать желаемое для организации поведение ее членов. Однако данный подход имеет ограниченное применение, так как, во-первых, не всегда можно найти людей с необходимыми характеристиками, во-вторых, нет абсолютной гарантии, что они будут вести себя обязательно таким образом, как этого ожидает от них организация, и, в-третьих, требования к поведению членов организации со стороны организационного окружения могут меняться со временем, входя в противоречие с теми критериями, по которым люди отбирались в организацию.

Второй подход, в принципе не исключающий первого, состоит в том, что организация влияет на человека, заставляя его модифицировать свое поведение в нужном для нее направлении. Данный подход возможен и основывается на том, что человек обладает способностью быть наученным поведению, менять свое поведение на основе осознания своего предыдущего поведенческого опыта и требований, предъявляемых к его поведению со стороны организационного окружения.

Во взаимодействии с организацией человек выступает не как механизм, выполняющий определенные действия, а как разумное и сознательное существо, обладающее устремлениями, желаниями,

эмоциями, настроением, имеющее воображение, разделяющее определенные верования и следующее определенной морали.

Поведение большинства людей с трудом вписывается в стандартные рамки. Для того чтобы снимать противоречия между стандартизацией и разнообразием поведения человека, а также между поведением человека и нормами организационного окружения, необходимо знать, что определяет поведение человека, как он определяет себя и окружающих, каким образом он реагирует на те или иные стимулирующие воздействия, от чего зависят его предпочтения, что для него приемлемо, а что нет. Естественно, что на поведение человека оказывают большое влияние цели, которые он преследует, условия, в которых разворачиваются действия, его реальные возможности, динамика происходящих процессов, настроение и ряд других факторов. Однако при всем разнообразии факторов поведение каждого конкретного человека обладает некоторой стабильностью и предсказуемостью, присущими ему особенностями.

Поведение человека в организации определяется его собственными (личностными) чертами, влиянием условий формирования индивидуальной деятельности — особенностями группы, в которую он включен, условиями совместной деятельности, своеобразием организации и страны, в которых он работает. Соответственно возможности с успехом включить человека в организационное окружение, научить поведению зависят в равной мере от характеристик как этого окружения, так и от характеристик его личности.

Черты личности складываются под влиянием природных свойств (физиологическое состояние организма, особенности высшей нервной деятельности, память, эмоции, чувства, восприятие), а также социальных факторов (образование, опыт, привычки, круг общения и т.п.).

Любая личность характеризуется:

- общими качествами (интеллект, ум, наблюдательность, работоспособность, организованность, общительность и пр.);
- специфическими свойствами (способность к тому или иному виду деятельности); способности могут быть общими, присущими в той или иной степени всем людям (воспринимать, мыслить, учиться, работать); элементарными частными (решительность, настойчивость, музыкальный слух, критичность мышления и пр.); сложными частными, в том числе профессиональными (к отдельным видам деятельности), специальными (интерсоциальными, т.е. ориентиро-

ванными на организацию взаимодействия людей, управление ими, и конструктивными, т.е. направленными на создание конкретных объектов в тех или иных сферах деятельности);

- подготовленностью к определенному виду деятельности (в виде совокупности знаний, умений, навыков);
- направленностью (ориентированностью социальной активности, возникающей под воздействием социальных моментов — интересов, стремлений, идеалов, убеждений);
- определенным складом характера;
- биологически обусловленными особенностями (например, темпераментом);
- психологическими особенностями: диапазоном деятельности (широта, глубина), который может быть общим, видовым, специальным; стилем работы (форма воздействия, основывающаяся на знаниях, опыте, эмоциях) и динамикой психики (характеризуется силой, подвижностью, возбудимостью);
- психическим состоянием, т.е. стойкими психическими явлениями, присущими человеку в течение сравнительно длительного периода (возбуждение, апатия, депрессия и пр.).

Личностные черты в значительной мере влияют на качество выполнения возложенных на человека функций, стиль его работы, отношения с окружающими. Устойчивость указанных черт позволяет прогнозировать поведение личности, т.е. действия, выражающие ее субъективную реакцию на ситуацию и окружающих.

В качестве основополагающих начал поведения человека можно выделить следующие: мотивацию, восприятие, критериальную основу.

В основе трудового поведения лежат мотивы, внутренние устремления, определяющие направленность трудового поведения человека и ее формы. Одно и то же поведение может иметь разную мотивационную основу. *Мотивация* — ключ к пониманию поведения человека и возможностей воздействия на него (см. также параграф 8.2).

Восприятие — процесс организации и интерпретации представлений об окружающем мире. Восприятие представляет собой активную подсознательную деятельность по приему и переработке информации, причем не всей, а лишь значимой. Поскольку восприятие во многом субъективный процесс, оно содержит в себе

возможности полного или частичного искажения или потери информации. В результате восприятия могут возникнуть различного рода субъективные реакции на воспринимаемый объект: принятие, отторжение, «поведение страуса». На восприятие оказывают влияние следующие основные обстоятельства как объективного, так и субъективного характера:

- ситуация, в которой поступает информация или происходит знакомство (если она позитивна, восприятие, как правило, оказывается более благожелательным, чем объект этого на самом деле заслуживает, и наоборот, в негативной ситуации все представляется гораздо худшим, чем есть на самом деле);
- глубина ви́дения реальной ситуации (много знающий и понимающий человек обычно спокойнее относится к другим людям и происходящим событиям, менее склонен их драматизировать или превозносить, чем тот, чей кругозор ограничен);
- личностные и социальные характеристики воспринимаемого объекта (доброжелательность, манера поведения, внешность, пол, возраст, национальность, должность, служебное положение и пр.);
- стереотипы (стандартный набор упрощенных представлений о сложных явлениях и объектах окружающей действительности, содержащий их односторонние описания, принимаемые за полные) и предрассудки (оценки, сложившиеся до того, как оформилось определенное мнение об объекте; в отличие от стереотипов предрассудки носят более массовый, общественный характер), присущие человеку.

На восприятие влияет также его избирательность (воспринимается не вся информация о человеке), глобальность (объект воспринимается как единое целое, а не как совокупность взаимосвязанных элементов), недостаточная структурированность (все, кроме главного, воспринимается как фон, похожее воспринимается как единое, выделяются и объединяются сходные объекты, все соотносится со старым опытом). Восприятие часто осложняется непредсказуемостью поведения людей, которое зависит от многих, порой самых неожиданных обстоятельств, в том числе сознательных действий, направленных на защиту своего статуса, достоинства, внутренней жизни, сокрытие или искажение информации о себе, неспособности правильно себя преподнести, ожиданий, чувств и т.п.). Оно влияет на поведение людей не непосредственно,

а преломляясь через ценности, верования, принципы, уровень притязаний.

К *критериальной основе* поведения человека относятся те устойчивые характеристики его личности, которые определяют выбор, принятие решений человеком по поводу его поведения. В совершенно одинаковых ситуациях разные люди могут принять совсем разные решения. И это будет определено тем, что они имеют различную критериальную базу, задающую их приоритеты и оценки происходящих событий. Критериальная база любого человека складывается из следующих элементов:

- расположение к людям, событиям, процессам (проявляется в том, что человек ведет себя в соответствии с априорным положительным или отрицательным отношением к явлению, объекту, процессу или человеку). Наиболее важными для эффективного управления и установления хороших отношений в коллективе являются три типа расположения — удовлетворенность работой, увлеченность работой, приверженность организации;
- совокупность ценностей, разделяемых данным человеком (набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни, принимая решения и осуществляя действия путем соответствующей оценки происходящих вокруг него явлений и процессов и окружающих его людей). Ценности обычно сформулированы в виде заповедей, утверждений, общих норм и могут разделяться большими группами людей. Ценности бывают двух видов — относящиеся к цели жизни, желаемым результатам и относящиеся к средствам, используемым для достижения целей;
- верования, которых придерживается человек (устойчивые представления о явлении, процессе, человеке, которые люди используют при их восприятии). По поводу одного и того же объекта может быть множество различных верований, так как обычно верования относятся к различным характеристикам объекта. Верования вырабатываются на основе индивидуального опыта, а также на основе информации, поступающей извне; часто верования возникают у человека в результате способностей других людей убеждать в правоте их суждений, поэтому, хотя человек и принимает свои верования за истину, они не всегда полностью соответствуют действительности;

- принципы, которым человек следует в своем поведении (формируются на основе системы ценностей, являются устойчивой формой ее проявления в виде определенных норм поведения, ограничений, реакции на явления, процессы, людей). Принципы могут вырабатываться людьми самостоятельно, однако чаще всего они перенимаются из окружения вместе с воспитанием и другими формами познания окружающей действительности.

Необходимость тщательного и регулярного изучения индивидуальных характеристик членов организации не вызывает сомнений. Однако, признавая значимость и полезность этого вида управленческой деятельности, необходимо помнить и о том, что индивидуальность поведения человека зависит не только от его персональных черт, но и от ситуации, в которой осуществляются его действия. Поэтому изучение человека всегда должно вестись в совокупности с изучением ситуации. Кроме того, при изучении индивидуальности человека необходимо принимать во внимание его возраст. Учет всех этих факторов может дать ключ к пониманию индивидуальности человека, а следовательно, и к управлению его поведением.

На поведение работников организации влияют и внешние факторы. Среди них необходимо выделить следующие:

- круг общения, который может быть личным, включающим эмоциональные связи, и служебным, определяемым должностными обязанностями. На практике выделяются: круг ближайшего общения, куда входят не более пяти человек, с которыми можно обсуждать любые проблемы, не боясь утечки информации; круг периодического общения, где рассматриваются только официальные вопросы, регулярно возникающие в процессе функционирования организации; круг эпизодического общения, охватывающий в потенциале всех сотрудников и личных знакомых. В каждом конкретном круге общения складывается своя микроэтика, во многом определяющая взаимодействие в рамках управленческой деятельности;
- роль, характеризующаяся совокупностью действий, ожидаемых от человека в соответствии с его индивидуальными психологическими особенностями и местом в управленческой иерархии. Роли, выполняемые человеком, различаются способом получения, направленностью, степенью определенности, формализации, эмоциональности. Роль дикту-

ет правила поведения, делает предсказуемыми поступки людей. На ролевое поведение влияют: характер индивида, истолкование им своей роли, ее приемлемость, соответствие возможностям и желаниям;

- статус — оценка окружающими личности данного субъекта и исполняемой им роли, определяющая его реальное и ожидаемое место в системе социальных связей, ранг индивида, который бывает формальным и неформальным (первый определяется должностью его обладателя, привилегиями, заработком, второй — личностными свойствами, позволяющими влиять на окружающих: полом, возрастом, знаниями, опытом, культурой, связями, нравственными качествами).

У человека имеются две степени свободы в построении своего поведения в организации: с одной стороны, он обладает свободой в выборе форм поведения — принимать или не принимать существующие в организации формы и нормы поведения, а с другой — может принимать или не принимать ценности организации, разделять или не разделять ее философию. Каждый тип поведения характеризуется объективными и субъективными мотивами, пониманием его необходимости, склонностью к нему. В зависимости от того, как сочетаются основополагающие составляющие поведения, может быть выделено четыре типа поведения человека в организации (рис. 8.1).

Первый тип поведения (преданный и дисциплинированный член организации) характеризуется тем, что человек полностью принимает ценности и нормы поведения, старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Результаты действий

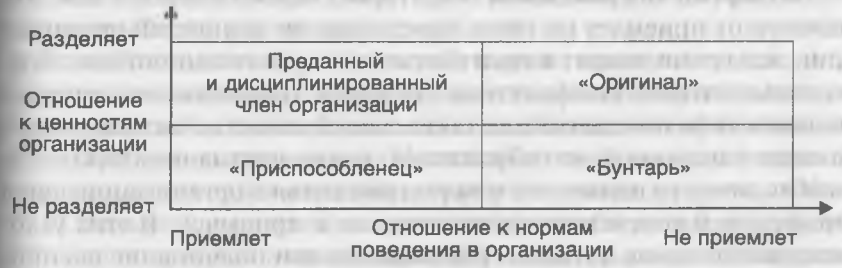


Рис. 8.1. Матрица типов включения человека в организацию

такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли. Для этих людей руководство и подчинение представляют собой осознанную необходимость, в том числе вытекающую из чувства долга.

Второй тип поведения («приспособленец») характеризуется тем, что человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Он делает все по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным работником, может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, противоречащие ее интересам, но соответствующие его собственным. Для этих людей руководство или подчинение внутренне желательны, приносят определенное удовлетворение (у руководителей это обусловлено возможностью проявить себя, продемонстрировать собственную власть, получить наслаждение от этого ощущения; подчиненные освобождаются от необходимости думать, принимать самостоятельные решения, т.е. также обретают своего рода свободу). Но в этих условиях самое активное руководство и самое добросовестное подчинение будут иметь неблагоприятные последствия из-за ориентации не на выполнение стоящих задач, а достижение комфортного состояния.

Третий тип поведения («оригинал») характеризуется тем, что человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. При этом у него может быть много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством. В том случае, когда организация может отказаться от устоявшихся норм поведения по отношению к таким ее членам и обеспечить им свободу выбора форм поведения, они могут найти свое место в организации, успешно приспособиться к организационному окружению.

Четвертый тип поведения («бунтарь») характеризуется тем, что человек не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации, все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Необходимость определенного типа поведения для таких людей является вынужденной, внешне навязанной, что обусловлено как непониманием важности, необходимости ценностей и норм поведения в организации, так и отсутствием соответствующих навыков и привычек. В этих условиях выполнение функций руководства или подчинение воспринимается как насилие над личностью, посягательство на свободу,

вызывает внутренний протест, а порой и озлобление. Было бы неверным считать, что такой тип поведения абсолютно неприемлем в организации и люди, ведущие себя таким образом, ей не нужны. Однако в большинстве случаев «бунтари» порождают множество проблем, существенно осложняющих жизнь организации и даже наносящих ей большой ущерб.

Основные правила индивидуального и группового поведения задает сама организация, устанавливая круг обязанностей, соответствующие права и полномочия, меру ответственности, стандарты делового общения. Необходимая согласованность поведения людей достигается организацией за счет постановки общеорганизационных целей, поддержания в персонале ощущения его ценности, внедрения определенных схем ролевого поведения и ролевого взаимодействия, использования стандартов организационного поведения, предписывающих одни его типы в качестве предпочитаемых, одобряемых организацией, а другие в качестве нежелательных, порицаемых. Однако для согласования разнообразных человеческих индивидуальностей одних лишь формальных механизмов интеграции недостаточно.

Любая организация представляет собой сочетание различных профессиональных групп. Работники организации включены в определенную систему межличностных отношений в составе групп. Группа может выступать в качестве управляющей, управляемой или самоуправляемой структуры с различной степенью сплоченности ее членов — от неорганизованной толпы до единого коллектива. Чтобы считаться коллективом, группа должна удовлетворять следующим признакам: наличие общей цели у всех ее членов, психологическое признание членами группы друг друга, отождествление себя с группой. Кроме того, признаком коллектива можно также считать наличие определенной культуры, выраженной в общих ценностях, символике, нормах и правилах поведения в коллективе, вступления или выхода из него, требованиях к физическому и моральному облику его членов.

Воздействуя на поведение людей, коллектив во многом способствует его изменению, поскольку, участвуя в коллективных действиях, каждый человек должен приспосабливаться к требованиям группы, групповым нормам. Позитивная сторона нормативной регуляции поведения членов группы проявляется в следующем:

- информирование о том, как вести себя в той или иной группе, какое поведение следует ожидать от ее членов, занимающих разные позиции в групповой иерархии;

- стандартизация моделей индивидуального и группового поведения;
- обеспечение членам группы необходимой психологической комфортности (человек избавляется от неопределенности в выборе поведенческих моделей).

Сила влияния группы на поведение ее членов зависит от степени сплоченности, которая определяется следующими факторами личностного и группового характера:

- мотивационной основой тяготения человека к группе, включающей совокупность его потребностей и ценностей, под влиянием которых он стремится войти в ту или иную социальную группу;
- побудительными свойствами группы, отражающимися в ее целях, программах, характеристиках ее членов, способе действий и других признаках — важных для мотивационной основы человека, т.е. созвучных его потребностям и ценностям;
- ожиданиями личности или субъективной вероятностью того, что членство в группе будет иметь для нее благоприятные или отрицательные последствия;
- индивидуальным уровнем сравнения, средней субъективной оценкой последствий пребывания человека в разных социальных группах, с которой он сопоставляет свои возможные достижения в данной конкретной группе.

Из приведенных выше факторов сплоченности наиболее изученными в смысле оказания на нее влияния являются так называемые побудительные свойства группы, к числу которых относятся: привлекательность членов группы (степень симпатии, испытываемой к ним окружающими); сходство между членами группы (чаще всего в отношении основных жизненных ценностей, установок и т.п.); особенности групповых ценностей (в частности, их соответствие потребностям членов группы, четкость постановки, успех группы в их достижении); своеобразие взаимосвязи членов группы (чаще всего речь идет о последствиях кооперативной и конкурентной стратегии поведения членов группы); удовлетворенность групповой деятельностью (как часть общей удовлетворенности трудом); характер руководства и принятия решений (стиль руководства и реальное участие людей в выработке групповых решений); структурные свойства группы (главным образом модели коммуникационных сетей и статусно-ролевые структуры); групповая атмосфера (ее аналогом, как правило, являются особенности

межличностных отношений в группе); сложившиеся в группе традиции (как элемент более широкой организационной культуры).

В зависимости от характера самого коллектива его влияние на личность может быть как позитивным, так и негативным. Сплоченный, но не настроенный на конструктивное поведение коллектив может разлагающе влиять на личность, вынуждать ее к асоциальному поведению. В свою очередь, человек также пытается воздействовать на коллектив, делать его более «удобным» для себя. Результативность такого воздействия зависит от силы обеих сторон. Сильная личность может подчинить себе коллектив, в том числе и в результате конфликта с ним, слабая, наоборот, сама ему подчиняется, растворяется в нем, а коллектив взамен берет на себя заботу о ее благополучии. Идеальная с управленческой точки зрения ситуация располагается где-то посередине и характеризуется доверительными партнерскими отношениями между трудовым коллективом и его участниками, не отказывающимися от собственных позиций, но уважительно относящимися к общим целям и нуждам.

Высокая степень самоорганизации группы чревата чрезмерной закрытостью, угрожающей сепаратизмом той системе, в которую она входит. Самоорганизация группы должна осуществляться в рамках соблюдения внешних, общих для организации норм и правил, выполнения их как принципов самоорганизации. Это сохранит устойчивость большой системы — организации и сделает возможной ее самоорганизацию.

Каждая группа (коллектив) так же индивидуальна, как и отдельный сотрудник. Знание особенностей конкретной группы в организации (и формальной, и неформальной) необходимо для обоснования специфических методов воздействия на нее. Так, коллектив, образовавшийся давно, имеющий длительную историю становления и развития, несмотря на то что состав лишь относительно стабилен, имеет достаточно устойчивые традиции. Соответственно для управления поведением людей в данном коллективе необходимо выявить традиции, устоявшиеся взгляды основной части коллектива, проанализировать их, решить, следует ли их поддерживать и развивать или с ними должно бороться. При этом необходимо выяснить, в какой период функционирования коллектива они сформировались: в том случае, если они установились в исторический период, неблагоприятный для коллектива, они могут быть более стойкими, чем традиции, установившиеся в иной по характеру исторический период.

Коллектив с коротким историческим путем (недавно созданный как новое организационное звено в структуре, объединенный с другим коллективом — полностью или частично переформированный и т.п.) обычно представляет собой довольно сложную и пеструю картину, поскольку работники, пришедшие из других коллективов, являются носителями их традиций, устоев, поведенческих норм и стандартов. В данном случае следует познакомиться со всеми внесенными в новый коллектив традициями, привычками: одни следует поддержать и развивать, другие — предать забвению и, возможно, заняться созданием новых, объединяющих коллектив.

Взаимоотношения внутри коллектива и коллектива с руководителем могут быть по-разному эмоционально окрашены в зависимости от указанного признака. Общеизвестен тот факт, что женщины более эмоциональны, чем мужчины, поэтому общение с женским коллективом (полностью или в основном) или отдельной его представительницей требует от руководителя большей эмоциональной окрашенности его публичных выступлений (совещания, собрания и т.п.), а также личной беседы. Однако можно извлечь и положительные моменты из пресловутой эмоциональности женщин: в силу именно этого качества женщины быстрее своих коллег другого пола отзовутся на достаточно эмоционально высказанную, доверительную просьбу руководителя выполнить дополнительную работу, помочь кому-либо. Коллективы, смешанные по полу, как правило, более продуктивны, менее конфликтны: причина этого — желание представителей обоих полов выглядеть в глазах другого пола более выгодным образом.

Возрастная характеристика коллектива также влияет на эффективность действий, предпринимаемых руководителем, его отношения с подчиненными. Каждая возрастная группа, входящая в состав коллектива, имеет определенные отличия (так, с возрастом изменяется мотивационная сфера человека, накапливается опыт, формируются навыки и умения, и в то же время — стереотипы, которые снижают скорость овладения новыми знаниями и навыками, определяют негативное отношение к нововведениям и т.п.). При этом необходимо иметь в виду, что правилами возрастной психологии следует пользоваться осторожно: тот или иной конкретный человек может быть абсолютно не подвластен возрастным психологическим особенностям, сохраняя остроту восприятия в немолодом возрасте, или, наоборот, молодому человеку могут быть присущи характерные черты зрелой обдуманной оценки, анализа

отношения к работе, свойственные человеку во второй половине жизни.

Особенности межличностных отношений, конфликтные ситуации, соотношение социальных ролей и другие характеристики коллектива, а значит, и особенности воздействия на него, в значительной мере зависят от сферы его деятельности (производство, научные исследования, торговля и т.д.).

По мере развития организации возникает необходимость изменения поведения персонала. Организация и ее руководство могут активно воздействовать на модификацию поведения человека. Используемые для этого средства влияния должны выбираться в зависимости от ситуации, в которой находится человек, с учетом всего многообразия факторов, влияющих на его поведение, в первую очередь, с учетом потребностей и мотивов деятельности, создания условий для того, чтобы человек, опираясь на свой собственный опыт, самостоятельно адаптировался к меняющемуся организационному окружению. Модификация поведения возможна не только посредством влияния на конкретную личность, но и с помощью изменения внешней среды работника, а также через использование комбинационного воздействия на личность и внешнюю среду (эффективное управление группами людей, изменение установок межличностных отношений и т.д.).

8.2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

8.2.1. Сущность мотивации трудовой деятельности

Мотивация трудовой деятельности — это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации. В процессе мотивации трудовой деятельности формируются и функционируют мотивы труда.

Мотив труда — это побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками.

Мотивы трудовой деятельности являются частью всей совокупности мотивов человека. Они формируются, когда в распоряжении

общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующих социально обусловленным потребностям человека. Для приобретения этих благ нужны трудовые усилия работников. Именно трудовая деятельность открывает возможность работнику получить эти блага с меньшими материальными затратами и моральными издержками, чем другие виды деятельности.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему: мотивы содержательности труда; мотивы общественной полезности труда; статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности; мотивы получения материальных благ; мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы. На рис. 8.2 приведены результаты исследования мотивов, побуждающих людей лучше трудиться.

В структуре процесса формирования мотива можно выделить три блока: потребностный, блок «внутреннего фильтра» и целевой блок (рис. 8.3).

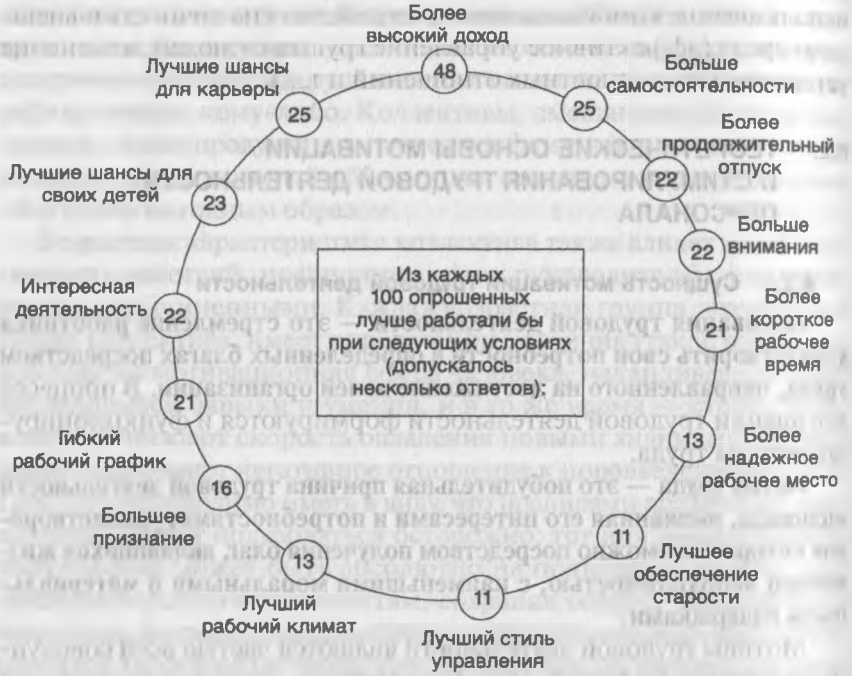


Рис. 8.2. Мотивы, побуждающие лучше трудиться

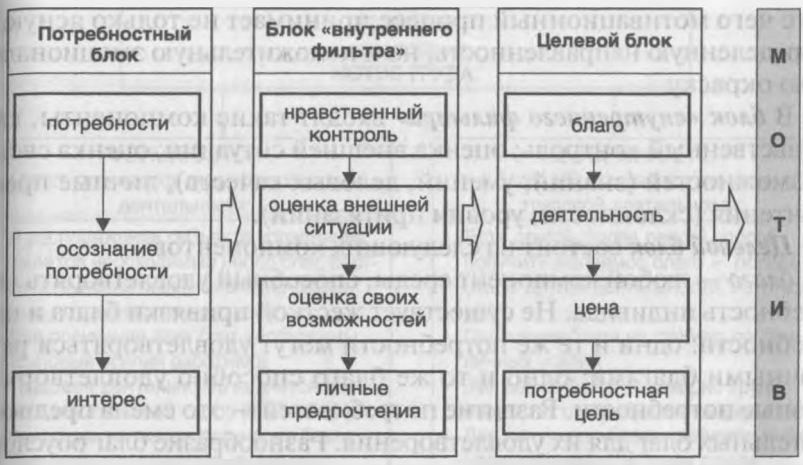


Рис. 8.3. Процесс формирования мотива[1]

В ***потребностный*** блок входят следующие компоненты:

потребность — объективно заданная связь индивида и среды, необходимое условие его жизнедеятельности (нужда, надобность человека в чем-либо для своего нормального функционирования). Особенность потребностей в процессе мотивации трудового поведения состоит в том, что они только тогда становятся его внутренним побудителем и регулятором, когда *осознаются* работником. В этом случае потребности приобретают конкретную форму — форму интереса к тем или иным видам деятельности, объектам и предметам;

интерес — актуализированная потребность, удовлетворение которой в силу ограниченности благ требует активности индивида. Эта та реальная база, на которой формируются мотивы. В отличие от потребностей, которые первоначально сознательно могут и не быть связаны с объектом, интерес всегда осознан и предметен. Он действует в силу его осознанной значимости и эмоциональной привлекательности.

Главное в том, что, проявив интерес к какому-либо предмету, человек может сделать этот интерес средством достижения своих целей. Потребности приобретают сознательную, смыслообразующую силу именно через интерес, т.е. через полное понимание сущности потребности и способов ее удовлетворения, в резуль-

[1] Данная структура основана на структуре мотива, предложенной Е.П. Ильиным.

тате чего мотивационный процесс принимает не только ясную и определенную направленность, но и положительную эмоциональную окраску.

В ***блок «внутреннего фильтра»*** входят такие компоненты, как нравственный контроль; оценка внешней ситуации; оценка своих возможностей (знаний, умений, деловых качеств); личные предпочтения (склонности, уровни притязаний).

Целевой блок состоит из следующих компонентов:

благо — любой компонент среды, способный удовлетворять потребность индивида. Не существует жесткой привязки блага и потребности: одни и те же потребности могут удовлетворяться различными благами; одно и то же благо способно удовлетворять разные потребности. Развитие потребностей — это смена предпочтительных благ для их удовлетворения. Разнообразие благ обусловлено уровнем социального и экономического благополучия общества, и, соответственно, им же обусловлена степень развития потребностей, которые, в свою очередь, активизируя деятельность индивидов, стимулируют повышение уровня благополучия общества;

деятельность рассматривается как связующее звено между потребностью и благом, способ присвоения благ;

цена — совокупность экономических, физиологических, психологических, нравственных и других издержек, связанных с присвоением блага;

цель — образ предмета, который может удовлетворить потребность; представление процесса удовлетворения потребности.

Л.С. Выготский отмечал, что мотив есть в известном смысле реакция на стимул и что стимулы как бы вызывают к жизни союзников (установки), вводят их в бой и сражаются за общее двигательное поле, вооруженные мотивами. Точнее было бы называть реакцией на стимул не сам мотив, а процесс его формирования — мотивацию. Если мотив — внутреннее осознанное побуждение, то стимулы — это набор ценностей (благ), выступающих как объект устремлений. Блага, которые организация может предоставить в распоряжение работнику в обмен на выполнение заранее поставленных условий, и есть основа, способная при определенных условиях стать стимулами трудовой деятельности (рис. 8.4).

На рисунке показано, что мотив труда формируется в том случае, когда труд является если не единственной, то, по крайней мере, основной предпосылкой получения блага. Тогда благо обретает стимулирующую функцию и становится стимулом труда.

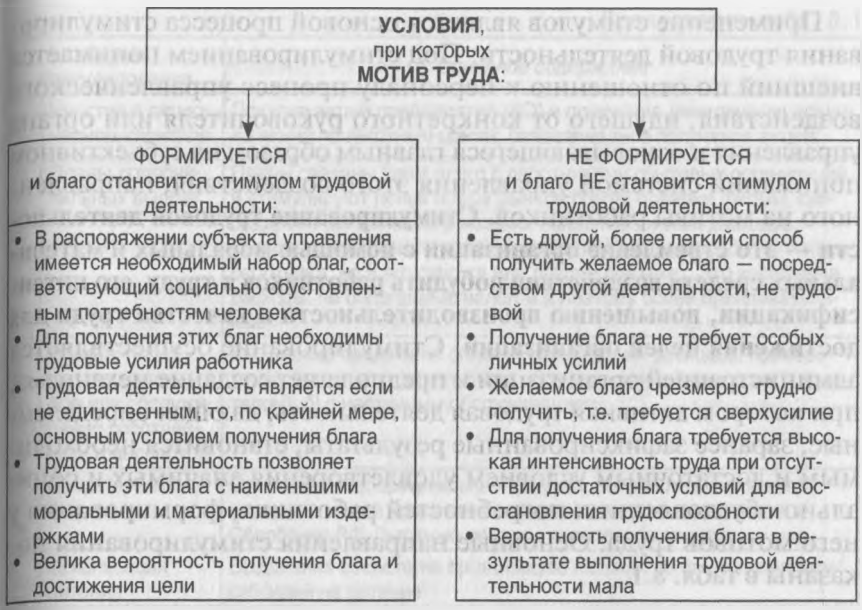


Рис. 8.4. Условия формирования мотива труда

8.2.2. Сущность стимулирования трудовой деятельности

Стимул труда — побудительная причина заинтересованности в труде. В процессе трудовой деятельности в качестве стимулов рассматриваются блага, имеющиеся в распоряжении организации. При этом следует иметь в виду, что не все внешние воздействия провоцируют активность человека, к каким-то из них он остается равнодушным, не реагирует на них. Следовательно, в том случае, если стимул безразличен работнику и, следовательно, не способен вызвать планируемый работодателем трудовой эффект, справедливо говорить о пороговых значениях стимулов. Уровень стимула по содержанию, величине и времени, который способен преодолеть безразличие работника и вызвать положительный отклик на его воздействие, называют *пороговым значением стимула*.

Стимулы оказавшиеся ниже порогового значения, не способны преодолеть безразличие к стимулу, т.е. вызвать планируемую трудовую деятельность или организационное поведение. Стимулы, ценности (блага) безразличны работнику, если они:

- не отвечают по составу и содержанию требованиям мотивов, потребностей персонала;
- недостаточны по размерам;
- несвоевременны.

Применение стимулов является основой процесса стимулирования трудовой деятельности. Под стимулированием понимается внешний по отношению к персоналу процесс управленческого воздействия, идущего от конкретного руководителя или органа управления и основывающегося главным образом на субъективном понимании системой управления этого воздействия, направленного на мотивы работников. **Стимулирование трудовой деятельности — это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации.** Стимулирование осуществляется администрацией организации и предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда. Основные направления стимулирования показаны в табл. 8.1.

Таблица 8.1

Основные направления стимулирования трудовой деятельности

Форма стимулирования		*Основное содержание*
МАТЕРИАЛЬНОЕ ДЕНЕЖНОЕ	Заработная плата (номинальная)	Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, за работу в ночное время, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату
	Заработная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; введения компенсационных выплат; индексации заработной платы в соответствии с инфляцией
	Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это — годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты
	Участие в прибылях	Выплаты через участие в прибылях — это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры)

Продолжение табл. 8.1

Форма стимулирования		*Основное содержание*
	Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций
	Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруга или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные
МАТЕРИАЛЬНОЕ НЕДЕНЕЖНОЕ	Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств на оплату транспортных расходов; приобретение транспорта: а) с полным обслуживанием (транспорт с водителем); б) с частичным обслуживанием
	Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленного уровня в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств
	Организация питания	Выделение средств на организацию питания на фирме; выплату субсидий на питание
	Продажа товаров, выпускаемых организацией	Выделение средств на скидку при продаже этих товаров
	Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне)
	Программы обучения персонала	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)
	Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими предприятиями. Выделение средств на эти цели
	Консультативные службы	Организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели
	Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях
	Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного (колледжей) воспитания детей, внуков сотрудников фирмы; привилегированные стипендии
	Гибкие социальные выплаты	Компании устанавливают определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг

Окончание табл. 8.1

Форма стимулирования		Основное содержание
	Страхование жизни	Страхование за счет средств компании, жизни работника и членов его семьи. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника; при несчастном случае, связанном со смертельным исходом, выплачиваемая сумма удваивается
	Медицинское страхование	Страхование как самих работников, так и членов их семей
	Льготы и компенсации, не связанные с результатами	Компенсации перехода на службу из других компаний — расходов, связанных с переездом, продажей, покупкой квартир, недвижимости, трудоустройство жены (мужа) и т.д.; премии и другие выплаты в связи с уходом на пенсию или увольнением
	Отчисления в пенсионный фонд	Такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне
НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ	Стимулирование свободным временем	Регулирование времени по занятости: путем предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; путем организации гибкого графика работы; путем сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда
	Трудовое или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижения по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки
	Моральное стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используется для морального стимулирования модель оценки по заслугам. Создаются кружки («золотой кружок» и пр.)

Процесс, происходящий в результате использования тех стимулов, которые оказались адекватными и достижимыми для персонала, с теми актуальными мотивами, которые были приведены в движение этими стимулами, в конкретных условиях развития организации, и является мотивацией.

Мотив тоже имеет свое пороговое значение: стимул не сможет воздействовать на поведение человека, если мотив, на который он направлен, еще не сформировался или находится в процессе формирования — не сформировался до конца. Следовательно, необходимо развивать мотив, чтобы его состояние соответствовало стимулу. В процессе управления персоналом стимулы, предлага-

емые организацией, должны способствовать формированию нужных мотивов у работников.

Процессы стимулирования и мотивации только тогда возможны, когда стимулы и мотивы по величине, времени и содержанию будут соответствовать требованиям, необходимым для преодоления порога безразличия персонала.

Если стимул формирует мотив, то мотив способствует формированию нового стимула. Такое взаимодействие (взаимное подтягивание друг друга до степени созревания) стимула и мотива приводит к созданию мотивационного ядра персонала организации.

8.2.3. Мотивационное ядро персонала организации

Мотивационное ядро персонала организации — это система стимулов и мотивов, являющихся двигателем трудовой деятельности персонала в данный период жизни организации, это единство связанных между собою стимулов и мотивов. Мотивационное ядро характеризуется следующими признаками:

- наличие нескольких одновременно воздействующих на человека в процессе труда мотивов;
- наличие стимулов, относящихся к различного рода ресурсам, находящимся в распоряжении системы управления;
- наличие последовательной, устойчивой причинно-следственной связи между мотивами и стимулами;
- устойчивость мотивационных комплексов;
- способность комплексов к модернизации на основе смены приоритетов стимулов и мотивов;
- способность к автономному снятию противоречий между мотивами, а также между мотивами и стимулами.

Состав стимулов и мотивов, входящих в состав мотивационного ядра персонала организации, меняется вместе с развитием, изменением целей и задач организации и ее внешней среды (рис. 8.5).

Зона 1 охватывает не актуализированные (не задействованные) в процессе стимулирования стимулы, ценности. *Зона 2* включает неактуализированные (не задействованные) в процессе мотивации мотивы, потребности. Зона 1 является зоной безразличных для персонала стимулов, ценностей, а зона 2 — безразличных для персонала мотивов, потребностей. *Зоны 3 и 4* заполнены соответственно стимулами и мотивами, преодолевшими порог безразличия.

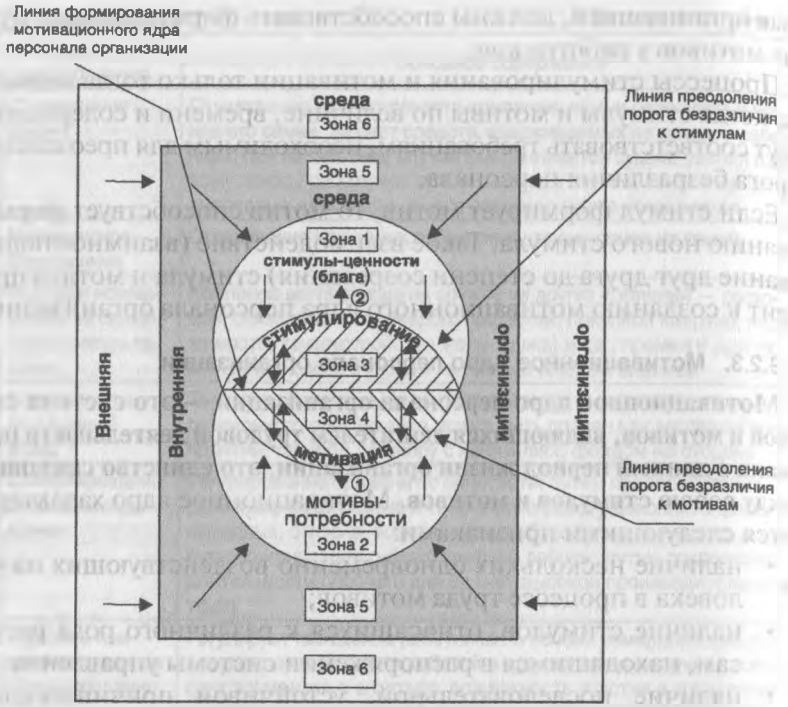


Рис. 8.5. Взаимосвязь и взаимозависимость понятий «стимулы», «стимулирование», «мотивы», «мотивация»

В зоне 3 идет поиск стимулами тех мотивов, на которые нужно воздействовать для достижения целей организации, происходит актуализация (приведение в действие) стимулов — протекает процесс стимулирования.

Здесь активно действуют все стимулы, преодолевшие порог безразличия, и мотивы, тоже преодолевшие порог безразличия, но только те, которые лежат на поверхности, давно сформировавшиеся, нашедшие свой стимул. В этой зоне больше стимулов, чем мотивов. Наряду со спаренными стимулами и мотивами здесь есть свободные стимулы, которые движутся по направлению к своему мотиву. Часть из них найдет мотив, преодолев линию формирования мотивационного ядра персонала организации, а часть — вызовет формирование новых мотивов, достигнув линии преодоления порога безразличия к мотивам, пройдя через зону 4 и расширив ее.

В зоне 4 идет поиск мотивами тех стимулов, которые адекватны этим мотивам, происходит актуализация (приведение в действие) мотивов — протекает процесс мотивации.

Здесь активно действуют все мотивы, преодолевшие порог безразличия, и стимулы, тоже преодолевшие порог безразличия, но только те, которые лежат на поверхности, давно сформировавшиеся, нашедшие свой мотив. В этой зоне больше мотивов, чем стимулов. Наряду со спаренными мотивами и стимулами здесь есть свободные мотивы, которые движутся по направлению к своему стимулу. Часть из них найдет стимул, преодолев линию формирования мотивационного ядра персонала организации, а часть — вызовет формирование новых стимулов, достигнув линии преодоления порога безразличия к стимулам, пройдя через зону 3 и расширив ее.

В зонах 3 и 4 протекает процесс формирования мотивационного ядра персонала организации. Идет поиск, происходит встреча, задействование адекватных стимулов и мотивов.

На пунктирной линии адекватные стимулы и мотивы устанавливаются — потребности находят свое удовлетворение в определенных ценностях. Завершается процесс формирования мотивационного ядра для конкретного периода развития организации. Этот процесс происходит постоянно вместе с развитием организации, изменением целей ее деятельности. Можно условно считать, что зоны 3 и 4 содержат все компоненты мотивационного ядра персонала организации, а поэтому и являются самим мотивационным ядром.

Стрелка 1 показывает, что стимулы стремятся глубже проникнуть в зону 2, уменьшить число безразличных для персонала потребностей. Потребность становится мотивом, когда созданы условия для ее удовлетворения. Становится мотивом с момента начала действий индивида по удовлетворению потребности.

Стрелка 2 показывает, что мотивы стремятся глубже проникнуть в зону 1, уменьшить число безразличных для персонала ценностей. Ценность становится стимулом, когда созданы условия для ее получения. Становится стимулом с момента начала действий индивида по ее получению.

Эти процессы способствуют расширению зон 3 и 4, а значит, обогащению мотивационного ядра за счет преодоления не задействованными стимулами и мотивами (из зон 1 и 2) пороговых значений.

Величина зон 3 и 4 будет определяться следующими факторами:

- количество и качество используемых в управлении персоналом стимулов;
- развитие личности, определяющее количество и качество управляющих ее поведением мотивов;
- наличие условий, способствующих формированию мотивационного ядра персонала организации на базе имеющихся стимулов и мотивов: востребованность организацией персонала, характеризующегося высокой конкурентоспособностью, а также общим и профессиональным развитием; прогрессивность используемых управленческих и производственных технологий; высокое качество и обоснованность целевых установок, используемых в управлении персоналом организации.

Линии преодоления порога безразличия к стимулам и мотивам со стороны персонала имеют тенденцию движения вглубь соответственно зон 1 и 2. Несмотря на это, зоны 1 и 2 постоянно расширяются за счет формирования новых стимулов и мотивов под действием внутренней и внешней среды организации. Таким образом, возможности развития процессов стимулирования и мотивации не имеют границ.

Зона 5 — внутренняя среда организации, которая непосредственно воздействует на стимулы и мотивы, а через них — на процессы стимулирования и мотивации. *Зона 6* — внешняя среда организации, воздействующая на эти же процессы через внутреннюю среду.

Как показано на рис. 8.5, далеко не всем стимулам и мотивам суждено участвовать в процессах стимулирования и мотивации в конкретных условиях и в конкретный период деятельности организации.

Сформированное мотивационное ядро персонала организации обеспечивает повышение активности персонала и ее сохранение посредством организационного поведения персонала, ориентированного на использование им благоприятных условий организации в качестве безопасной и защищающей его внешней среды.

8.3. МАТЕРИАЛЬНОЕ И НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

8.3.1. Материальное стимулирование персонала

Материальное стимулирование — это комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

Следовательно, в понятие материального стимулирования включаются все виды денежных выплат, которые применяются в организации, и все формы материального неденежного стимулирования. На сегодняшний день в отечественной и зарубежной практике используются следующие виды прямых и косвенных материальных выплат: зарплата, премии, бонусы, участие в прибылях, дополнительные выплаты, отсроченные платежи, участие в акционерном капитале (рис. 8.6).

Центральная роль в системе материального стимулирования труда принадлежит заработной плате. Она остается для подавляющего большинства трудящихся основным источником доходов, а значит, заработная плата и в перспективе будет наиболее мощным стимулом повышения результатов труда и производства в целом.



Рис. 8.6. Структура материального стимулирования

Сущность заработной платы раскрывается через ряд ее основных аспектов:

1) ***заработная плата — это цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи;***

2) ***заработная плата — это часть дохода наемного работника, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда;***

3) ***заработная плата — это доля чистой продукции (дохода) предприятия, зависящая от конечных результатов работы предприятия и распределяемая между ними в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом.***

Регулирование оплаты труда персонала требует ее соответствующей организации, с одной стороны, обеспечивающей гарантированный заработок за выполнение нормы труда, независимо от результатов деятельности предприятия, а с другой стороны, увязывающей заработок с индивидуальными и коллективными результатами труда. Под **организацией оплаты труда на предприятии понимается построение системы ее дифференциации и регулирования по категориям персонала в зависимости от сложности выполняемых работ, а также индивидуальных и коллективных результатов труда при обеспечении гарантированного заработка за выполнение нормы труда.**

Эффективная организация оплаты труда предполагает соблюдение определенных принципов (рис. 8.7), которые служат экономическими ориентирами в материальном стимулировании работников, в организации оплаты труда.

К элементам организации оплаты труда на предприятии относятся нормирование труда, условия оплаты труда, формы и системы оплаты труда (рис. 8.8).

Нормирование труда — это механизм установления необходимого количественного результата трудовой деятельности (или трудозатрат). Ими могут быть нормы затрат и результатов труда, загруженности и численности работающих, продолжительность рабочего времени, длительность производственного цикла и др. Нормирование труда позволяет определить, какой объем затрат труда должен соответствовать установленному размеру его оплаты в конкретных организационно-технических условиях. *Норма труда* определяет величину и структуру затрат труда, необходимых для выполнения данной работы, и является эталоном, с которым срав-

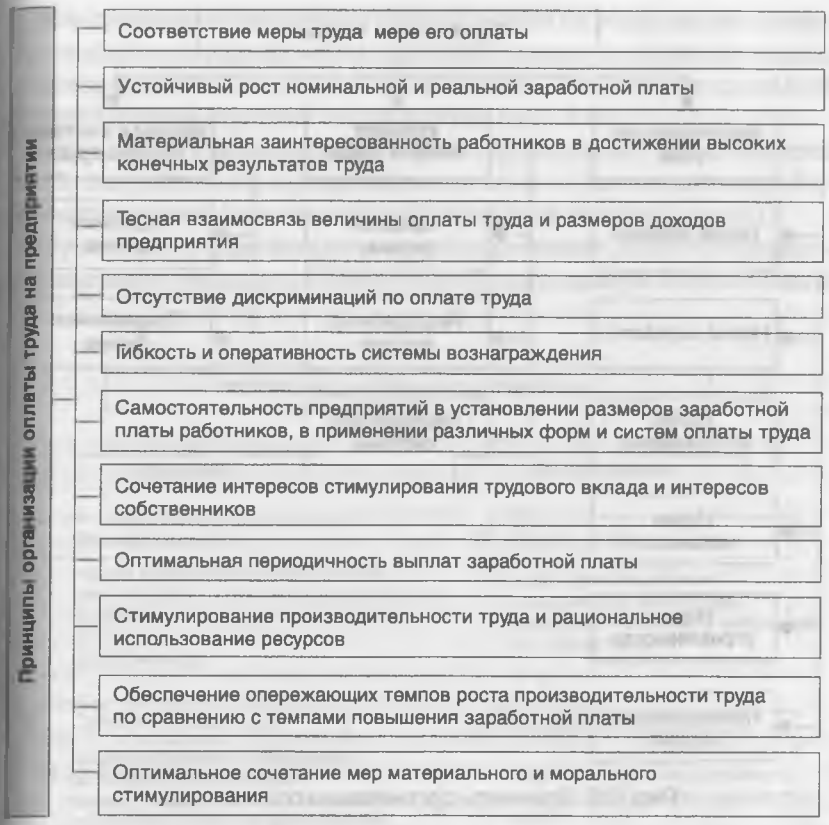


Рис. 8.7. Основные принципы организации оплаты труда в условиях рыночной экономики

ниваются фактические затраты труда в целях установления их рациональности. Наиболее широко применяются нормы времени, выработки, обслуживания, численности, управляемости, нормированные задания.

Условия оплаты труда зависят от качества труда и условий трудовой деятельности. К ним относятся система тарификации, различные варианты бестарифной оценки сложности труда и квалификации исполнителей (аналитические балльные оценки видов деятельности, рабочих мест; аттестация работников; квалификационные уровни; коэффициенты трудовой стоимости и т.п.). В качестве дополнительных инструментов можно использовать стимулирующие и компенсирующие доплаты и надбавки, учитывающие

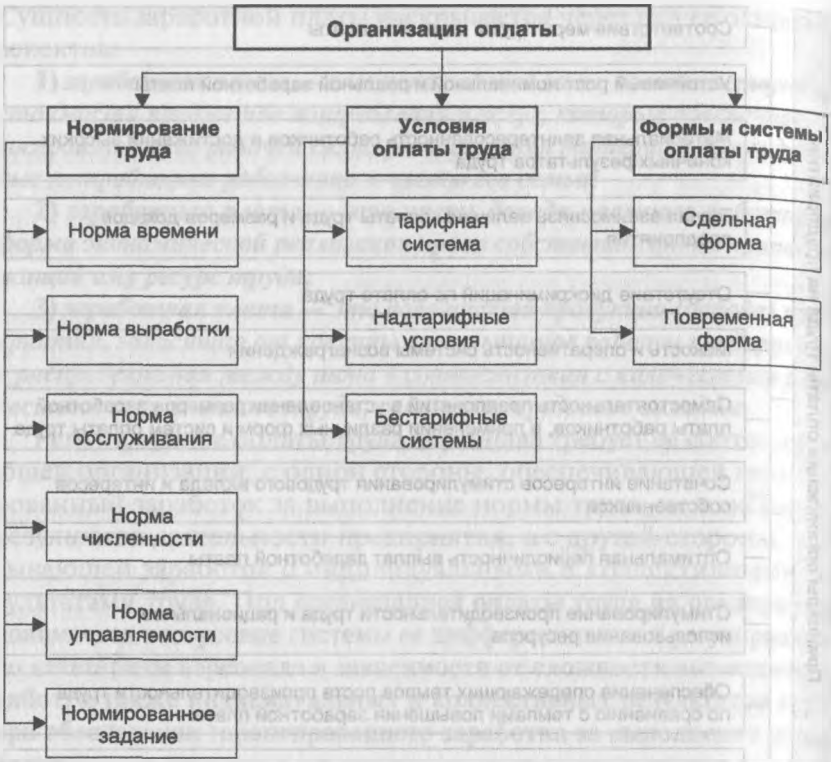


Рис. 8.8. Элементы организации оплаты труда

различия в условиях труда, его интенсивности, режимах, природно-климатических условиях и проч.

Нормирование труда и условия оплаты труда представляют собой лишь базу для установления размера заработной платы. Для практического их использования необходим четкий алгоритм зависимости оплаты труда от норм труда и показателей, характеризующих количество и качество затраченного труда. Эта зависимость отражается через *формы и системы оплаты труда*.

В организации оплаты труда на предприятии системы заработной платы призваны обеспечивать учет количественных и качественных результатов труда при определении размеров заработка и материальную заинтересованность работников в улучшении результатов работы и итогов деятельности, предприятия (учреждения, организации).

Все системы оплаты труда в зависимости от того, какой основной показатель применяется для определения результатов труда, принято разделять на две большие группы, называемые сдельной и повременной формами оплаты труда (рис. 8.9).

Повременная форма оплаты труда предполагает, что величина заработка работника определяется на основе фактически отработанного времени и установленной тарифной ставки (оклада).

При *сдельной форме оплаты труда* заработная плата начисляется работнику исходя из количества фактически изготовленной

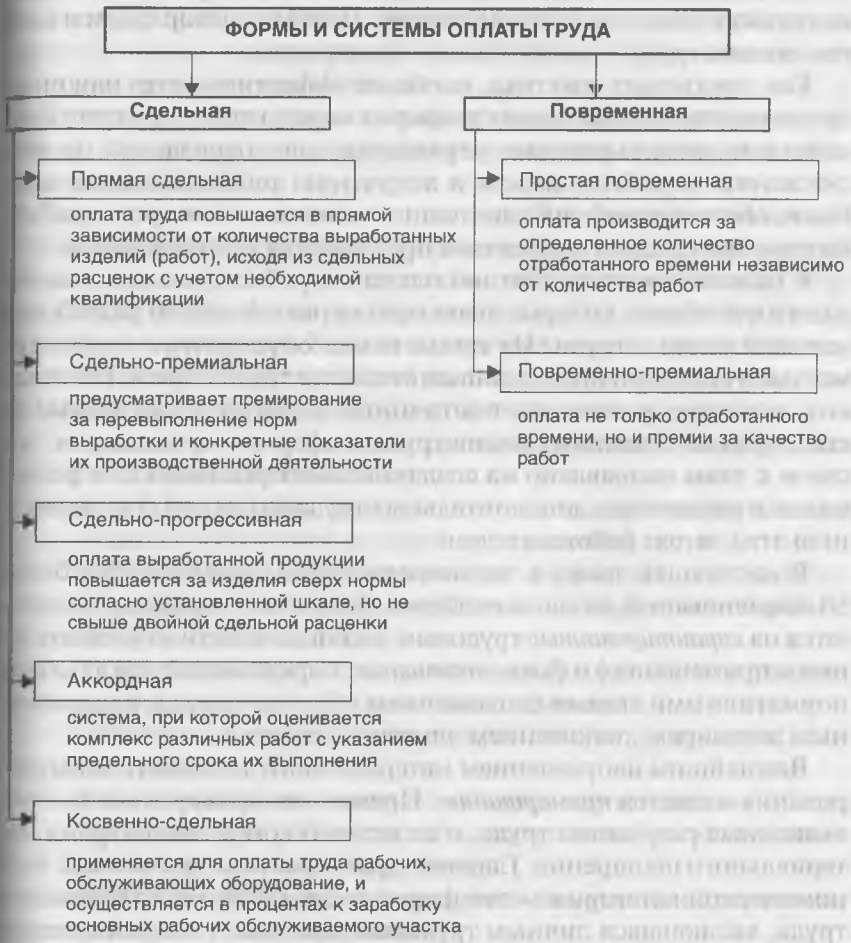


Рис. 8.9. Формы и системы оплаты труда

продукции (выполненного объема работ) или затрат времени на ее изготовление.

Сдельно-повременные (смешанные) системы оплаты труда включают в себя элементы как сдельной, так и повременной формы. К ним относятся системы Тэйлора; Барта-Меррика; Ганнта; Аткинсона; Хэлси.

Выбор той или иной формы оплаты труда определяется особенностями технологического процесса, характером применяемых средств труда и формами его организации, а также требованиями к качеству производимой продукции или выполняемой работы.

Всесторонний учет этих условий может быть осуществлен только непосредственно на предприятии. Поэтому выбор форм и систем оплаты труда — компетенция предприятия.

Как показывает практика, наиболее эффективна в тех или иных производственных условиях та форма оплаты труда, которая способствует росту выработки, улучшению качества изделий (услуг), снижению их себестоимости и получению дополнительной прибыли, обеспечению наиболее полного сочетания интересов работников с интересами коллектива предприятия и работодателя.

К базовой части заработной платы могут быть установлены *доплаты и надбавки*, которые являются составной частью разработки условий оплаты труда. Их применение обусловлено необходимостью учесть при оплате дополнительные трудозатраты работников, носящие достаточно постоянный характер и связанные со спецификой отдельных видов труда и сфер его приложения, и в связи с этим направлено на создание заинтересованности работников в увеличении дополнительных трудовых затрат и компенсацию этих затрат работодателем.

В настоящее время в экономике страны применяется более 50 наименований доплат и надбавок. Доплаты и надбавки разделяются на *гарантированные* трудовым законодательством (обязательные к применению) и *факультативные*, определяемые локальными нормативными актами (положением об оплате труда, коллективным договором, положением о персонале и т.п.).

Важнейшим направлением материального денежного стимулирования является *премирование*. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда, и ее источником является фонд материального поощрения. Главная характеристика премии как экономической категории — это форма распределения по результату труда, являющаяся личным трудовым доходом, т.е. премия относится к категории стимулирующих систем.

Премия имеет неустойчивый характер, ее величина может быть большей или меньшей, она может вообще не начисляться. Эта черта очень важная, и если премия ее теряет, то с ней утрачивается смысл премирования как материального стимулирования. Применение премии как мощного средства стимулирования должно обеспечивать оперативную реакцию на изменение условий и конкретных задач производства.

Наряду с материальными денежными стимулами применяются и такие, которые представляют собой материальную ценность, но в реальном выражении представлены в виде специальных льгот и компенсаций — так называемых бенефитов, образующих в совокупности социальный пакет. Льготы и компенсации могут быть как гарантированы государством, так и добровольно предоставлены предприятием своим работникам.

Структура материального неденежного стимулирования включает несколько групп стимулов, назначение и состав которых представлены в табл. 8.2.

Льготы и компенсации являются особой формой участия сотрудника в экономическом успехе предприятия. В современной экономике условием успеха организации является не только максимизация прибыли, но и социальное обеспечение сотрудника, развитие его личности. В связи с этим можно выделить ряд задач, которые организация стремится решить, добровольно предоставляя своим сотрудникам льготы и компенсации:

- приведение в соответствие целей и потребностей сотрудников с целями организации;
- выработка особой психологии у сотрудников, когда они отождествляют себя со своей организацией;
- повышение производительности, эффективности и качества труда и готовности сотрудников к эффективной работе на благо организации;
- социальная защита сотрудников на более высоком уровне, чем это предусмотрено законодательством;
- создание положительного микроклимата в трудовом коллективе;
- формирование позитивного общественного мнения об организации как работодателе и укрепление ее положительного имиджа среди сотрудников.

Систему материального стимулирования органично дополняет нематериальное стимулирование.

Таблица 8.2

Материальные неденежные стимулы

Группы материальных неденежных стимулов	*Назначение*	*Состав*
Дополняющие условия труда	Предоставление средств труда, необходимых на рабочем месте/должности, не предусмотренных в нормативах оборудования рабочего места	• полная или частичная оплата сотовой связи; • предоставление транспорта или оплата расходов на транспорт; • переносной персональный компьютер; • оплата представительских расходов
Социальные	Высвобождение времени сотрудника для повышения эффективности использования рабочего времени	• доставка сотрудников (на работу/ с работы); • негосударственное пенсионное обеспечение; • компенсация стоимости отдыха детей; • обязательная медицинская страховка; • оказание материальной помощи; • компенсация (полная или частичная) стоимости питания и организация питания; • компенсация (полная или частичная) стоимости занятий спортом
Имиджевые	Повышение статуса сотрудника внутри компании и вне ее	• предоставление служебного автомобиля для поездок на деловые встречи, переговоры, командировки и пр.; • организация питания в отдельном зале для высшего руководства; • заказ легких закусок, напитков на рабочее место; • дополнительное медицинское страхование по расширенной программе (стоматология, госпитализация, плановые операции); • дополнительное медицинское страхование членов семьи; • организация и оплата дорогостоящего отдыха; • полная компенсация затрат на оплату членства в фитнес-клубе
Индивидуальные	Привлечение/ удержание ценных специалистов	• предоставление потребительских кредитов/ поручительство перед банком на неотложные нужды; • предоставление кредитов/ поручительство перед банком на приобретение жилья; • оплата обучения; • предоставление путевок на курорты и в дома отдыха; • обеспечение служебным жильем / компенсация стоимости аренды жилья

8.3.2. Нематериальное стимулирование персонала

В качестве потенциальных нематериальных стимулов могут рассматриваться все имеющиеся в распоряжении субъекта управления моральные, нравственно-психологические, социальные и организационные ценности, которые являются адекватными социально-обусловленным потребностям личности. К нематериальным могут быть отнесены любые стимулы трудовой деятельности, за исключением денежного и неденежного материального вознаграждения персонала.

Смысл понятия «*нематериальный стимул*» объединяет в себе все, что, обязательно отразившись в чувствах человека и мысленных образах, в то же время реально затрагивает духовные, морально-нравственные, этические, эстетические потребности и интересы личности. Нематериальное в стимулировании базируется на знании психологических основ поведения человека в труде и понимании значимости трудовой деятельности в удовлетворении высших (социальных) потребностей человека (табл. 8.3).

Таблица 8.3

Потребности человека и характеристика мотивации, развивающейся на их основе[1]

Потребность	*Характеристика мотивации поведения, направленного на удовлетворение потребности*
В достижении	Выполнять нечто трудное. Управлять, манипулировать, организовывать — в отношении физических объектов, людей или идей. Делать это по возможности быстро и самостоятельно. Преодолевать препятствия и добиваться высоких показателей. Самосовершенствоваться. Соперничать и опережать других. Реализовывать таланты и тем повышать самоуважение
В уважении	Восхищаться вышестоящим и поддерживать его. Восхвалять, воздавать почести, превозносить. С готовностью поддаваться влиянию ближних. Иметь пример для подражания. Подчиняться обычаю
В доминировании	Контролировать окружение. Влиять или направлять поведение других — внушением, соблазном, убеждением, указанием. Разубеждать, ограничивать, запрещать
В поддержке	Удовлетворять потребности благодаря сочувственной помощи близкого. Быть тем, кого опекают, поддерживают, окружают заботой, защищают, любят, кому дают советы, кем руководят, кого прощают, утешают. Держаться ближе к преданному опекуну. Всегда иметь рядом того, кто окажет поддержку
В аффилиации	Тесно контактировать и взаимодействовать с близкими (или теми, кто похож на самого субъекта или любит его), доставлять удовольствие объекту и завоевывать его привязанность. Оставаться верным в дружбе

[1] Составлено по классификации Г. Мюррея (1936).

Окончание табл. 8.3

Потребность	*Характеристика мотивации поведения, направленного на удовлетворение потребности*
В понимании	Ставить вопросы или отвечать на них. Интересоваться теорией. Размышлять, формулировать, анализировать, обобщать
В эксгибиции	Производить впечатление. Быть увиденным и услышанным. Возбуждать, удивлять, очаровывать, развлекать, шокировать, заинтриговывать, забавлять, соблазнять
В автономии	Освобождаться от уз и ограничений. Сопротивляться принуждению. Избегать или прекращать деятельность, предписанную деспотичными авторитарными фигурами. Быть независимым и действовать соответственно своим побуждениям. Не быть чем-либо связанным, ни за что не отвечать. Пренебрегать условностями
В агрессии	Силой преодолевать противостояние. Нападать, оскорблять, демонстрировать враждебность. Сражаться. Мстить за обиды. Противостоять насилием или наказывать
В противодействии	В борьбе овладевать ситуацией или компенсировать неудачи. Повторными действиями избавляться от унижения поражения. Преодолевать слабость, подавлять страх. Смывать позор действием. Искать препятствия и трудности. Уважать себя и гордиться собой
В защите	Защищаться от нападений, критики, обвинений. Замалчивать или оправдывать ошибки, неудачи, унижения.
В избегании ущерба	Избегать боли, ран, болезней, смерти. Избегать опасных ситуаций. Принимать для этого предупредительные меры
В избегании позора	Избегать унижения. Уходить от затруднений или избегать ситуаций, в которых возможно унижение, презрение, насмешка, безразличие других. Воздерживаться от действий с целью избежать неудачи
В опеке	Проявлять сочувствие и помогать беззащитным в удовлетворении их потребностей — ребенку или кому-то, кто слаб, обессилен, устал, неопытен, немощен, потерпел поражение, унижен, одинок, удручен, болен, в затруднении. Помогать при опасности. Кормить, поддерживать, утешать, защищать, опекать, лечить
В порядке	Приводить все в порядок, добиваться чистоты, организованности, равновесия, опрятности, аккуратности, точности
В игре	Действовать «забавы ради» — без иных целей. Смеяться, шутить. Искать расслабления после стресса в удовольствиях. Участвовать в играх, спортивных мероприятиях, танцах, вечеринках, азартных играх

Основными направлениями нематериального стимулирования персонала являются моральное стимулирование, организационное стимулирование и стимулирование свободным временем. Приоритетность выбора того или иного направления нематериального стимулирования в практике работы с персоналом зависит от того, в какой ситуации и с какой целью они применяются, а также в какой степени цели органов управления соответствуют интересам работников.

Моральное стимулирование трудовой деятельности — это регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника. Стимулирование такого рода запускает в действие мотивацию, основанную на реализации потребности выражать признательность и быть признанным. Суть регулирования заключается в передаче и распространении информации о результатах трудовой деятельности, достижениях в ней и заслугах работника перед коллективом или организацией в целом.

Методы морального стимулирования персонала представлены в табл 8.4.

Таблица 8.4

Методы морального стимулирования персонала

Группы методов морального стимулирования	*Методы морального стимулирования*
Систематическое информирование персонала	• Расширенные совещания; • собрания трудового коллектива; • презентации успешных проектов; • организованный внутренний пиар; • целенаправленная идеологическая работа; • локальные корпоративные СМИ (газета, журнал, сайт, локальная информационная сеть); • фирменный стиль (деловые принадлежности с фирменной символикой, фирменная одежда) и пр.
Организация корпоративных мероприятий	• Профессиональные конкурсы; • мастер-классы; • трудовые соревнования; • корпоративные праздники; • событийные мероприятия; • мероприятия тимбилдинга (командообразования) и др.
Официальное признание заслуг	• Представление к государственным, профессиональным и общественным наградам; • награждение заслуженных сотрудников грамотами, дипломами, корпоративными наградами, ценными подарками, путевками, денежными суммами (статусными премиями); • упоминание на совещаниях, публичных мероприятиях; • доска почета
Регулирование взаимоотношений в коллективе	• Использование демократического стиля руководства; • научно обоснованный подбор, обучение и периодическая аттестация руководящих кадров; • комплектование первичных подразделений с учетом фактора психологической совместимости; • применение социально-психологических методов, способствующих выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия и др.

По своей сути все перечисленные методы морального стимулирования имеют информационную природу, являясь информационными процессами, в которых источником информации о заслугах работников выступает субъект управления, а приемником информации о заслугах работников — объект стимулирования (работник, группа, коллектив организации). Каналом связи являются средства передачи информации (визуальные, вербальные).

Формы оценочной информации о человеке и способы ее передачи определяют содержание и эффективность применения морального стимула. Моральное стимулирование должно формировать положительную мотивацию, создавать позитивное настроение, благоприятное отношение к работе, коллективу, организации, повышать значимость работы в жизни человека и ценность организации.

Организационное (трудовое) стимулирование — это регулирование поведения работника на основе изменения чувства удовлетворенности трудом. Удовлетворенность трудом как оценочно-эмоциональное отношение личности или коллектива к выполняемой работе и условиям ее протекания формируется благодаря взаимосвязи частных удовлетворенностей отдельными аспектами трудовой жизни: удовлетворенность организацией, содержанием и продуктивностью труда, достойными человека условиями труда, удовлетворенность качеством трудовой жизни, оплатой труда, отношениями в коллективе и т.п.

Особое значение в этой связи приобретает *содержание труда* как комплексная характеристика трудовой (профессиональной) деятельности, отражающая многообразие трудовых функций и операций, выполняемых в процессе трудовой деятельности. Трудовая деятельность может заинтриговать человека неизвестностью, загадочностью конечного результата (например, результат опыта для ученого или изысканий для геолога) или сложностью решаемой задачи, которая словно бросает вызов самолюбию человека («смогу или не смогу?»). Профессионально заинтересованный человек испытывает удовольствие, не только решив трудную задачу, но и затрачивая усилия на процесс решения, на поиск наиболее продуктивного варианта. Работа в этом случае осуществляется ради нее самой и не является только средством достижения внешней цели.

Познав удовольствие от процесса и результата выполнения работы (задачи), человек предвкушает возможность такого удовольствия и в дальнейшем, что будет побуждать его к выполнению этой деятельности вновь. Работник ожидает вознаграждения в виде ин-

тенсивных положительных эмоций, радости и удовольствия от труда как интересного вида деятельности, и его трудовой энтузиазм проявляется в ощущении полной (умственной и физической) включенности в деятельность, полной концентрации внимания, мыслей и чувств на деле. Человек знает, как следует действовать в тот или иной момент работы, поскольку четко осознал цели деятельности и не страшится возможных ошибок и неудач.

Методы организационного стимулирования персонала представлены в табл. 8.5.

Перечисленные в таблице методы организационного стимулирования направлены на изменение чувства удовлетворенности работников своим трудом в данной организации. Особенность труда как основы образа жизни человека заключается в том, что удовлетворенность трудом во многом определяет удовлетворенность жизнью и является интегральным показателем социального самочувствия человека. Заменяя человека машиной на рутинных, низкоинтеллектуальных операциях, обогащая и укрупняя труд, продвигая работников на профессиональном и должностном уровнях, вовлекая в процесс управления своим трудом и организацией в целом, работодатель формирует более развитую социально стабильную личность работника XXI в.

Одной из актуальных проблем современного работающего человека является тотальная нехватка свободного времени. Активное развитие экономики, конкуренция на рынке труда многих профессий, рост информационных потоков — все эти объективные факторы повышают ценность такого стимула, как «свободное от работы время», и заставляют искать способы уплотнять рабочее время, искать резервы — для развития, освоения новейших технологий, профессионального и личностного роста, для создания семьи, для друзей, увлечений, отдыха, занятий спортом. Поэтому очевидна актуальность использования такого важного стимула, как свободное время, в системе управления мотивацией и стимулированием персонала организации.

Стимулирование свободным временем — это регулирование поведения работника на основе изменения времени его занятости. Суть стимулирования заключается в предоставлении работнику реальных возможностей в реализации профессиональных интересов без ущерба для личной жизни, семьи, здоровья и отдыха. Рост материального благосостояния общества, уровень развития мировой науки, культуры, искусства, информационных технологий обусловливает расширение круга интересов современного человека, нахо-

Таблица 8.5

Методы организационного стимулирования персонала

Группы методов организационного стимулирования	*Методы организационного стимулирования*
Повышение качества трудовой жизни	• Улучшение организации труда; • укрупнение объема работы; • расширение содержательности труда; • интеллектуализация трудовых функций; • профессиональное развитие и обучение персонала; • улучшение условий труда и оснащения рабочих мест; • эргономика и дизайн помещений
Управление карьерой	• Планирование, мотивация и контроль индивидуального профессионального развития и должностного роста сотрудников; • организация обретения необходимого уровня профессиональной подготовки; • поиск и поддержка талантов; • поощрение творчества и инициативы; • оценка и анализ результатов и способов деятельности, личных и профессиональных качеств сотрудников
Вовлечение персонала в процесс управления	• Формирование самоуправляющихся автономных коллективов; • поощрение добровольных объединений работников в группы по решению проблем организации; • предоставление возможностей группового обсуждения готовящихся решений; • оперативная смена (ротация) рабочих мест и операций; • совмещение профессий; • делегирование полномочий; • организация обратной связи; • снижение регламентируемости труда; • предоставление свободы распоряжаться ресурсами (оборудованием, материалами, финансами); • долевое участие персонала во владении предприятием (обеспечение участия в собственности); • использование схем вознаграждения идей (схема эффективна, если люди знают, каким образом можно внести предложения, верят, что их предложений ждут, что они будут замечены, рассмотрены и вознаграждены)
Организация трудовых соревнований	• Профессиональные конкурсы; • смотры профессионального мастерства; • соревновательные мастер-классы ведущих специалистов; • блиц-турниры; • соревнования коллективов — рабочих групп, бригад, отделов, филиалов, бизнес-единиц, подразделений — за достижение больших результатов, экономию времени или ресурсов

дящихся вне плоскости профессиональной трудовой деятельности. Многим работникам сегодня требуется свободное время, чтобы воспользоваться всем, что дает им жизнь в современном высоко-

развитом обществе, чтобы совмещать работу и личную жизнь без ущерба для последней, и т.п.

Цель стимулирования свободным временем — поощрение работников за высокую производительность труда и трудовую отдачу, за достижение трудовых успехов посредством предоставления особых условий занятости: предоставление дополнительного времени отдыха, установление гибких режимов рабочего времени, применение гибких форм занятости (табл. 8.6).

Управленческая деятельность в области нематериального стимулирования должна быть направлена на решение следующих основных задач:

- привлечение в организацию высококвалифицированных кадров, молодых специалистов, обеспечение организации кадрами требуемого качества, количества и в нужное время;
- снижение текучести кадров;
- формирование благоприятного социально-психологического климата и продуктивной рабочей обстановки в первичных коллективах и в целом в организации;
- формирование (упрочение) имиджа организации как благоприятного работодателя;
- формирование и поддержание организационной культуры.

Таблица 8.6

Методы стимулирования свободным временем

Группы методов стимулирования свободным временем	*Методы стимулирования свободным временем*
Предоставление дополнительного времени отдыха	• Внеплановый однодневный оплачиваемый отпуск; • присоединение дополнительных дней к отпуску; • дополнительный оплачиваемый отпуск; • творческий отпуск; • дополнительный отпуск без сохранения заработной платы
Установление гибких режимов рабочего времени	• Разрешение на саморегулирование общей продолжительности рабочего дня, рабочей недели, рабочего года при обязательном соблюдении общей нормы рабочего времени; • применение методов разделения работы; • вахтово-экспедиционная форма работы
Применение гибких форм занятости	• Временная и сезонная занятость; • *free lance*; • надомная работа; • агентская работа; • работа администратора на домашнем телефоне; • самозанятость и др.

Материальные и нематериальные стимулы должны активно дополнять друг друга в системе стимулирования персонала, которая станет эффективной, если будет основана на совокупности правовых норм, закрепляющих управленческие методы и средства воздействия на персонал с целью усиления мотивации правомерного поведения и поощрения развития нужных для организации (и/или общества) форм отношений.

8.4. УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ И СТИМУЛИРОВАНИЕМ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

8.4.1. Система управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности

Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности — это управление процессом целенаправленного воздействия на поведение персонала организации посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя стимулы и мотивы, побуждающие человека к труду. Управление мотивацией и стимулированием труда, как и любая управленческая деятельность, имеет определенную структуру (табл. 8.7).

Руководителю как субъекту управления необходимо в процессе управления мотивацией и стимулированием труда подчиненных:

- стремиться сделать работу каждого подчиненного интересной ему, минимизировать рутину;
- поощрять сотрудничество, групповую и проектную работу;
- предоставлять возможность работникам ощущать профессиональный и личностный рост;
- своевременно информировать своих подчиненных о целях и задачах деятельности, о содержании и назначении поручаемой работы, объясняя им, что делается и почему это должно быть сделано;
- с уважением относиться к своим подчиненным;
- привлекать подчиненных к активному участию в делах организации;
- стремиться связать поощрение с конкретными результатами выполнения той или иной задачи;
- обеспечить информацию о том, что поощряется, в форме «обратной связи».

Эффективность управления мотивацией и стимулированием персонала обеспечивается формированием и функционированием системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности пер-

сонала организации (рис. 8.10). **Главная цель формирования и функционирования системы мотивации и стимулирования труда персона-**

Таблица 8.7

Характеристика структурных элементов управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности

Наименование элемента	*Содержание элемента*	*Характеристика содержания элемента*
Субъект управления	Воплощает активное, направляющее начало управления, инициацию процесса воздействия на персонал	• Руководители высшего уровня управления; • линейные и функциональные руководители других уровней; • руководители и специалисты службы управления персоналом; • первичные коллективы организации, в том числе неформальные группы; • сами работники; • субъекты управления внешнего окружения организации государственного, отраслевого и регионального уровня
Объект управления	В широком смысле объектом управления является весь персонал, начиная с линейных руководителей и заканчивая рядовыми сотрудниками организации	• Следует иметь в виду, что непосредственно управление направлено на такую четко ограниченную предметную область, как мотивация труда всех категорий персонала. Поэтому в узком смысле можно выделить в качестве специфических объектов управления потребности человека, которые он может удовлетворить посредством трудовой деятельности (материальное благополучие, власть, успех, безопасность, статус, престиж, продвижение, развитие и личностный рост, самореализация, общение и пр.)
Механизмы мотивации труда	Создают реальную основу взаимодействия субъекта и объекта управления мотивацией и стимулированием труда	• Структурируют, упорядочивают взаимодействие между субъектом и объектом управления, стабилизируют и регулируют его. В рамках механизма мотивации осуществляется переход от потребности к реальному трудовому поведению работников. Различают: • механизм формирования мотивации; • механизм функционирования мотивации
Ресурсы управления	Все ресурсы управления персоналом организации, которые обеспечивают возможность и эффективность реализации управленческого воздействия	• Властно-административные ресурсы (законы, положения, нормы, распоряжения, приказы, стандарты, государственные и коммерческие заказы и пр.); • экономические ресурсы (денежные ресурсы, льготы, компенсации, блага); • информационно-коммуникативные ресурсы; • организационно-управленческие ресурсы (должностные полномочия, ответственность, содержание работы, карьерное продвижение); • социально-психологические ресурсы (морально-этические, нравственные, культурные формы воздействия)

Окончание табл. 8.7

Функции управления	Эффективное управление мотивацией и стимулированием труда предполагает выполнение специфических (конкретных) функций управления	• Проводить диагностику существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала; • формировать стратегию, цели и принципы политики организации в области мотивации и стимулирования персонала; • определять содержание и структуру системы стимулирования персонала; • разрабатывать систему материального денежного вознаграждения (оплату труда); • разрабатывать систему материального неденежного вознаграждения (социальный пакет); • разрабатывать систему нематериального вознаграждения; • разрабатывать внутренние нормативные документы, фиксирующие систему мотивации и стимулирования персонала; • внедрять и проводить мониторинг эффективности системы мотивации и стимулирования персонала

ла — обеспечение достижения целей организации посредством привлечения и сохранения профессионально подготовленного персонала, прежде всего посредством эффективной, сильной и устойчивой мотивации, формируемой на основе комплексного стимулирования, являющегося предметом интереса для всех групп персонала организации.

Главная цель системы мотивации и стимулирования труда применительно к персоналу организаций может быть дифференцирована на следующие подцели:

- *привлечение персонала в организацию.* Система стимулирования труда должна быть конкурентоспособной для того, чтобы эффективно привлекать те категории специалистов, которые требуются для успешной работы;
- *сохранение сотрудников организации.* Если работники не могут получить от организации того уровня оплаты и социальных гарантий, который предлагается другими компаниями, это приводит к оттоку кадров. Причем в первую очередь организацию покидают наиболее квалифицированные работники;
- *стимулирование производительности.* Используемая организацией система стимулирования призвана поддерживать высокую заинтересованность работников в достижении показателей, отвечающих требованиям организации;
- *справедливая оценка трудового вклада работников.* Уровень оплаты и предоставляемых работнику льгот должен аде-

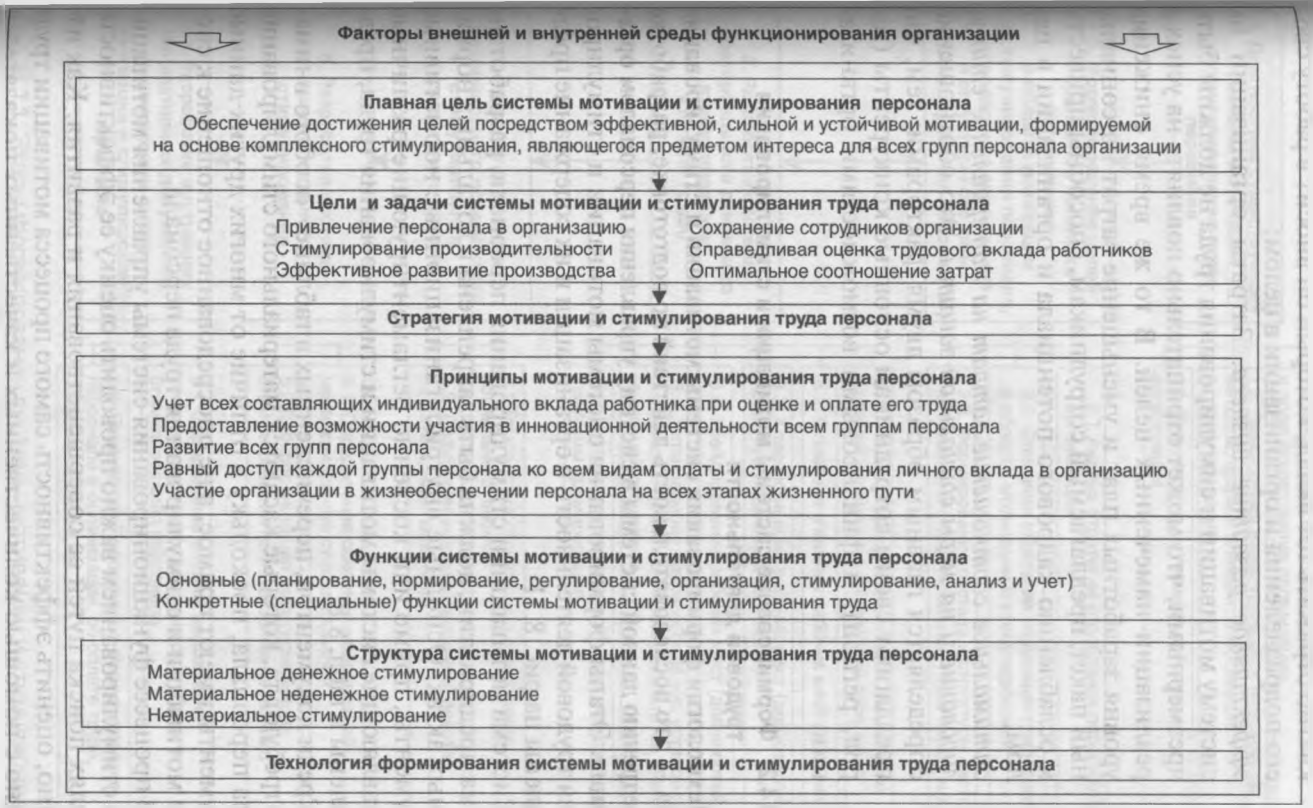


Рис. 8.10. Элементы системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации

кватно отражать тот вклад, который он вносит в работу своего подразделения и организации в целом;

- *эффективное развитие бизнеса*. Затраты организации на систему мотивации и симулирования труда не должны быть чрезмерными, что может отрицательно повлиять на успех в реализации намеченных целей. В то же время снижение уровня заработных плат и уменьшение затрат на социальный пакет, предлагаемый сотрудникам, способны привести к ослаблению кадрового потенциала и организации в целом;
- *оптимальное соотношение затрат на материальное стимулирование и на меры социальной защиты*. Это соотношение определяется главным образом двумя факторами: тем, что предлагают своим сотрудникам основные конкуренты (город, регион), и финансовыми возможностями организации.

8.4.2. Формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности

Технология формирования системы мотивации и стимулирования труда — это последовательность действий по подготовке, разработке и внедрению данной системы в систему управления персоналом организации. Этапы формирования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в организации и их содержание представлены на рис. 8.11.

Система мотивации и стимулирования персонала, разработанная на предприятии, должна быть закреплена в локальных нормативных актах. Основные внутриорганизационные нормативные документы, прямо или косвенно регламентирующие различные составляющие системы мотивации и стимулирования труда, представлены в табл. 8.8.

Среди документов, перечисленных в таблице, особого внимания требуют те, которые касаются материального стимулирования труда персонала, поскольку в отличие от многих других данные документы имеют прямое, а не опосредованное отношение к системе мотивации и стимулирования труда персонала.

В процессе функционирования системы управления мотивацией и стимулированием важно проводить оценку ее эффективности в целях поиска путей ее совершенствования и развития. Как известно, оценить эффективность самого процесса мотивации труда можно с помощью количественных и качественных показателей

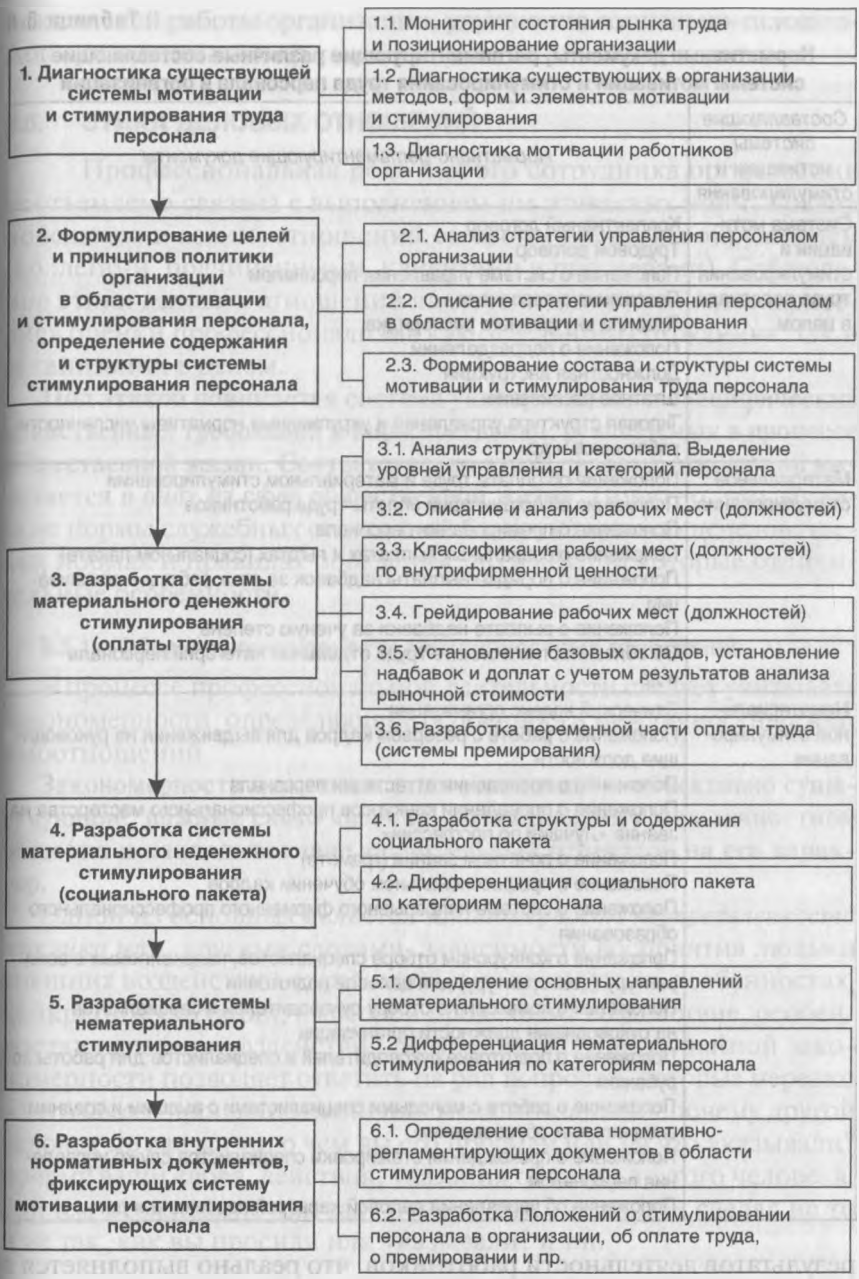


Рис. 8.11. Этапы формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала организации

Таблица 8.8

Нормативные документы, регламентирующие различные составляющие системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации

Составляющие системы мотивации и стимулирования	*Нормативно-регламентирующие документы*
Система мотивации и стимулирования труда персонала в целом	Коллективный договор Трудовой договор Положение о системе управления персоналом Положение о персонале Правила внутреннего распорядка Положение о подразделении Должностная инструкция Штатное расписание Типовая структура управления и укрупненные нормативы численности работников и др.
Материальное стимулирование	Положение об оплате труда и материальном стимулировании Положение об организации оплаты труда работников Положение о премировании персонала Положение о социальных выплатах и льготах (социальном пакете) Положение о порядке выплаты надбавок за стаж работы в организации Положение о выплате надбавки за ученую степень Об обязанностях и оплате труда отдельных категорий персонала и др.
Нематериальное стимулирование	Этический кодекс организации Положение о работе с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности Положение о проведении аттестации персонала Положение о проведении конкурсов профессионального мастерства на звание «Лучший по профессии» Положение о почетном звании (грамоте) Положение о профессиональном обучении кадров Положение о системе непрерывного фирменного профессионального образования Положение о конкурсном отборе специалистов, направляемых в аспирантуру (докторантуру) для целевой подготовки Положение о комиссии по отбору руководителей и специалистов на руководящие должности организации Положение о подготовке руководителей и специалистов для работы за рубежом Положение о работе с молодыми специалистами с высшим и средним специальным образованием Положение о прохождении стажировки специалистов служб управления персоналом Положение об управлении деловой карьерой персонала и др.

результатов деятельности работников, что реально выполняется в ходе деловой оценки или аттестации, а также оценки конечных

показателей работы организации, улучшения социально-психологического климата и др.

8.5. ЭТИКА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Профессиональная роль любого сотрудника организации неотъемлемо связана с выполнением им этических норм, правил поведения и взаимоотношений со своим внешним окружением (коллегами, подчиненными, клиентами и партнерами). Соблюдение этики деловых отношений является одним из главных критериев оценки профессионализма как отдельного сотрудника, так и организации в целом.

Под этикой понимается система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни. Соответственно этика деловых отношений выделяется в одну из сфер общественной жизни. Понятно, что этические нормы служебных отношений базируются на общечеловеческих нормах и правилах поведения, но имеют некоторые отличительные особенности.

8.5.1. Общие закономерности межличностных отношений

В процессе профессиональной деятельности следует учитывать закономерности, определяющие особенности межличностных взаимоотношений.

Закономерности межличностных отношений — объективно существующие, важные связи явлений, возникающих в межличностном общении и накладывающие значительный отпечаток на его характер.

Одной из основных является *закономерность неопределенности отклика* или, другими словами, зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различий в их личностных особенностях, конкретной ситуации, в которой происходит воздействие, особенностях передачи воздействия. Изучение механизма данной закономерности позволяет ответить на ряд вопросов, которые нередко возникают в процессе межличностных отношений: почему другой человек не сделал то, о чем вы его просили или на что указывали? почему ваши слова, действия, указания обидели другого человека, причем неожиданно для вас? почему другой человек сделал не то и не так, как вы просили или указывали? и т.п.

Механизм действия закономерности неопределенности отклика можно пояснить с помощью одной из теорий процесса мотивации трудовой деятельности — модели Портера–Лоулера).

Более широкое толкование можно дать понятию «внешнее вознаграждение», используемому в модели Портера–Лоулера. В общем случае *внешние вознаграждения* — это предметы или состояния, представляющие ценность для человека, приданные ему извне и побуждающие его к определенным действиям. Это не только похвала руководителя, премия, продвижение по службе, но и поддержка нормальных отношений с тем кругом лиц, который является значимым для исполнителя какого-либо действия, либо установление отношений с этим кругом лиц в результате выполнения определенного действия, получение новой профессиональной роли, приобретение эксклюзивных прав и т.п. В оценке внешних вознаграждений следует предусматривать их возможное отрицательное значение, например получение дополнительной загрузки, выключение из определенной группы социального окружения и т.п.

В отличие от внешнего *внутреннее вознаграждение* — состояние, представляющее ценность для человека, привносимое самим человеком в результате каких-либо действий. Внутренним вознаграждением является чувство удовлетворенности каким-либо действием, чувство самоуважения. Наряду с внешним вознаграждением оно также может служить побудителем к определенным действиям.

Кроме вышеназванной закономерности межличностных отношений, следует упомянуть о *закономерности неадекватности отображения человека человеком и неадекватности самооценки*. Ее смысл состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека, а также самого себя с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений относительно этого человека и относительно самого себя.

Важное значение в межличностных отношениях имеет *закономерность искажения смысла информации*. Она действует объективно и тем сильнее, чем большее число людей использует какой-либо массив информации на входе и на выходе любого процесса.

Еще одна закономерность, о действии которой в межличностных отношениях очень часто забывают, — *закономерность психологической самозащиты*. По отношению к другим людям мы ставим на первое место, как правило, их внешнюю физическую безопасность, пренебрегая их психологической безопасностью. Вместе с

тем сам человек придает очень большое значение собственной психологической безопасности и самозащите от посягательств на нее. Ведущим мотивом социального поведения является сохранение личного статуса, собственного достоинства человека.

8.5.2. Внешний облик делового человека

Служебная обстановка выдвигает определенные требования к внешнему облику делового человека. В мире моды давно сложилось определенное понятие — «деловой костюм». Он, конечно, учитывает последние веяния и тенденции в моделировании одежды, но при этом остается в определенной степени строгим и консервативным. Осуществляя подбор костюма в широком смысле слова (т.е. учитывая все сопутствующие компоненты), деловой человек должен руководствоваться следующими общими правилами:

- единство стиля;
- соответствие стиля конкретной ситуации;
- разумная минимизация цветовой гаммы (так называемое «правило трех цветов»);
- сопоставимость цветов в цветовой гамме;
- сопоставимость характера рисунка в различных компонентах одежды.

Следует помнить, что внешний облик делового человека — это первый шаг к успеху, поскольку его костюм для потенциального партнера служит кодом, свидетельствующим о степени надежности, респектабельности и успеха в делах. Вместе с тем не нужно кичиться своим материальным достатком. На западе бизнесмены считают весьма неэтичным афишировать свое богатство.

8.5.3. Основы риторики

Профессиональная деятельность современного специалиста неотделима от необходимости овладения им **навыками риторики**, т.е. **навыками построения, подготовки и доведения до слушателей публичного выступления в различных формах**, будь то сообщение на служебных совещаниях, доклад на конференциях и семинарах, лекции, выступления на переговорах, презентациях и т.п. Во многом навыки публичного выступления закладываются общим уровнем воспитания, образования, наличием определенных личностных качеств человека. Несмотря на это, навыки риторики отрабатываются в процессе накопления профессионального опыта при наличии знаний основных правил риторики. Знание этих правил

позволяет человеку подать свое выступление в более выгодном свете — как с точки зрения эффективного восприятия слушателями, так и с точки зрения позитивной оценки аудиторией профессиональных качеств выступающего.

Основные правила риторики, описанные ниже, являются универсальными, т.е. они применимы в большинстве ситуаций, при которых возникает необходимость публичного выступления.

Все правила риторики можно разделить по хронологическому принципу на несколько условных групп: предварительная отработка навыков риторики; непосредственная подготовка к выступлению; поведение во время выступления.

Предварительная отработка навыков риторики может предусматривать несколько искусственных приемов, позволяющих поддерживать общую готовность к работе с аудиторией. Ими могут быть, например, выступление перед воображаемой аудиторией с предварительно заданной тематикой и составом слушателей; отработка определений каких-либо терминов и понятий, используемых в профессиональной деятельности; использование аудио- или видеозаписи собственных выступлений и т.п.

Непосредственная подготовка к выступлению является весьма важным этапом отработки навыков и правил риторики. Зачастую этот этап игнорируется из-за дефицита времени или излишней самоуверенности в собственных силах. В этой связи следует помнить, что нередко о профессиональных качествах специалиста судят по его выступлению, и оно, в свою очередь, служит средством самореализации, является возможностью заявить о себе.

В общем случае может быть рекомендована следующая *структура выступления*, которая корректируется и наполняется конкретным содержанием в зависимости от тематики, регламента выступления, подготовленности слушателей и т.п.: вступление, стержневая идея выступления; краткая история рассматриваемой проблемы; тенденции развития проблемы; накопленный опыт (положительный и отрицательный) решения проблемы; предложения по решению проблемы; заключение.

При подготовке к выступлению следует помнить, что устная речь отличается от письменного текста. Это создает дополнительные проблемы во взаимоотношениях с аудиторией, если выступающий зачитывает готовый текст. В то же время устная речь имеет целый ряд преимуществ, выгодно отличающих ее от письменной работы. Эти преимущества могут быть реализованы через стилистические формы. Стилистические формы выступления — это ре-

чевые и смысловые формы повышения выразительности выступления. К ним следует отнести: варьирование тональности, возможность выделения главных мыслей, акцентирование внимания слушателей на отдельных элементах выступления и т.д.

Поведение во время выступления должно способствовать достижению его целей, реализации подготовленного плана выступления (при необходимости — его оперативной корректировке), использованию продуманных заранее преимуществ устной речи. В то же время манера поведения выступающего не должна отвлекать слушателей от целостного восприятия сообщения. Поведение докладчика должно быть естественным, соответствующим проблематике выступления и составу аудитории.

Следует помнить, что если регламентом и ситуацией не определены конкретные условия выступления, короткая и яркая речь всегда имеет больший эффект, чем длинное выступление, которое подготовлено заранее и внимательно считано с «бумажки». Очень большое количество выступлений бывает подготовлено так, что их лучше прочитать, а не слушать. Это происходит от того, что написанная речь не адаптирована оратором к устному выступлению.

Некоторые люди являются хорошими ораторами, но их отдельные привычки раздражают аудиторию. Однако стоит человеку узнать об этих привычках, как он обычно избавляется от них.

8.5.4. Ведение деловой беседы

Деловая беседа — процесс общения с использованием вербальной и невербальной связей, направленный на решение вопросов производственной деятельности.

В процессе вербальной связи используется главным образом вербальный осмысленный материал (слова, фразы, тексты), а также отдельные элементы невербального осмысленного материала (рисунки, фотографии и т.п.). Невербальная связь — взаимодействие людей в процессе общения через жестовую, несловесную информацию.

Навыки ведения деловой беседы отрабатываются как в процессе профессиональной деятельности, так и в повседневной бытовой обстановке. Любую ситуацию, связанную с необходимостью проведения беседы, следует рассматривать в качестве возможности тренинга по отработке правил ведения беседы. Эти правила можно представить схематично в виде основных действий, которые необходимо предпринимать в определенной последовательности и взаимосвязи (рис. 8.12).



Рис. 8.12. Схематичное изображение правил подготовки и проведения деловой беседы

Под моделированием деловой беседы понимается построение ожидаемой схемы проведения деловой беседы, что является одной из главных задач этапа подготовки к деловой беседе. При моделировании деловой беседы должны быть отработаны такие вопросы, как определение цели беседы, информационная подготовка и т.д.

Участники деловых бесед часто допускают такую ошибку, как пренебрежение этапом подготовки к беседе, на котором осуществляется моделирование будущей беседы. К типичным ошибкам, допускаемым участниками беседы, следует также отнести невнимательное отношение к отдельным, незначительным, с субъективной точки зрения некоторых участников, правилам ведения или подготовки беседы. Например, отсутствие должного внимания к выбору места проведения беседы может привести к тому, что несоответствующая ситуации обстановка и даже взаимоположение участников сведут на нет успешность деловой беседы. Естественно, навыки ведения деловой беседы не приходят в результате механического заучивания правил. Овладение искусством проведения беседы связано с их многократной практической апробацией.

8.5.5. Этика телефонного общения

Телефонные переговоры можно рассматривать как специфический случай проведения деловой беседы. Исходя из этого, следует сделать два вывода. Во-первых, правила подготовки и проведения деловой беседы во многом сохраняют свою значимость при ведении телефонных переговоров. Во-вторых, телефонный разговор обладает целым рядом отличительных особенностей по сравнению с очной беседой. Эти особенности определяются тем, что собеседники не видят друг друга и зачастую телефонный разговор возникает для одной из сторон неожиданно, нарушая при этом предшествующий ход событий: очную беседу одного из абонентов, выполнение им какой-либо важной или срочной работы и т.п. Такую возможность следует предусматривать всегда, когда мы звоним кому-либо. Человек, ведущий очную беседу с кем-либо, должен отдавать ей приоритет перед телефонным разговором. Обязательно нужно помнить о том, что в большинстве случаев телефонная связь — это средство для предварительной договоренности о чем-либо (как правило, о будущей очной встрече). Не случайно существует выражение — «нетелефонный разговор». О нем не следует забывать, определяя тему телефонной беседы, а также заранее планируя время, которое потребуется для нее. Кроме того, нужно учитывать то обстоятельство, что собеседник может быть в окружении

коллег, посетителей и т.п., что не позволяет ему вести достаточно откровенный разговор.

Телефонная связь и телефонный аппарат являются сложными техническими средствами, причем не всегда надежными. Сбои при наборе номера, плохая слышимость, неожиданное прерывание связи — все эти моменты требуют от собеседников дополнительной вежливости и предусмотрительности. Кроме того, телефонное общение связано, как правило, с передачей конкретной информации. «Хорошим тоном» и хорошей «техникой личной работы» считается готовность собеседника эффективно принять и использовать передаваемую ему информацию.

8.5.6. Правила критики

Критика — отрицательное суждение, указание недостатков в работе и поведении человека. В процессе профессиональной деятельности многие сотрудники сталкиваются с необходимостью, а в ряде случаев и с желанием высказать критические замечания в адрес своих сослуживцев, участников деловой беседы, партнеров по переговорам и т.д. Роль руководителя какого-либо подразделения неизбежно связана с задачей критической оценки деятельности, поступков, поведения своих подчиненных. Многие специалисты, даже не находясь формально в ранге руководителя, должны выполнять ряд организационных, контрольных функций, связанных с необходимостью критического разбора выполняемых другими сотрудниками задач. Кроме того, в процессе совместной работы, совещания, переговоров у одной из сторон возникают претензии к другой стороне, к внешнему окружению. В этике деловых отношений уделяется большое внимание правилам критики. Критика должна быть конструктивной, не должна ущемлять чувства собственного достоинства критикуемого человека.

Сталкиваясь с объективной или субъективной необходимостью критических замечаний в чей-то адрес, надо проявлять максимальную осторожность и корректность. Эти общие принципы реализуются через более частные правила, которые должен соблюдать тот, кто дает критические замечания. Правила критики выработаны на основе опыта человеческого общения, и их несоблюдение сводит на нет усилия, направленные на критический разбор ситуации. Игнорирование, а чаще незнание правил критики приводит к тому, что у критикуемой стороны возникает «защитный барьер», обида, чувство ущемленного достоинства. В результате даже полезная, объективная критика не воспринимается конструктивно.

Во многих случаях важным является не только соблюдение правил критики, но и общая последовательность их применения в процессе беседы. Нарушение такой последовательности может привести к снижению эффективности восприятия критики.

8.6. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

8.6.1. Сущность и структура организационной культуры

Рассмотрение организаций как культурного феномена имеет относительно давнюю историю и восходит к традициям М. Вебера, Т. Парсонса, К. Левина, Ф. Селзника и особенно Ч. Барнарда и Г. Саймона (последние во многом предвосхитили в понятии «организационная мораль» основные черты понятия «организационная культура»). В прошлые периоды экономического развития культура организаций также являлась неотъемлемым компонентом хозяйственной практики, однако она никогда не была в центре внимания менеджмента. Само введение термина «организационная культура» и его детальная проработка датируются концом 70-х гг. Новые условия хозяйствования, динамизм и неопределенность внешних условий, повышение образовательного уровня персонала, изменение мотивации, гражданская зрелость работников дали мощный толчок развитию организационной культуры во всем ее многообразии и потребовали от менеджмента пересмотра отношения к ней.

Принято считать, что отправной точкой послужило столкновение стран Запада с так называемым «японским вызовом» — успехом японской концепции организации общественно-экономической жизни, основу которой составляет специфическая организационная культура, опирающаяся на традиции общества. Стало ясно, что традиционные управленческие теории, основанные на использовании «жестких» инструментов (оргструктуры, планы, бюджеты и пр.), и базирующиеся на них методы регулирования трудового поведения и мотивации во многом перестали себя оправдывать. Однотипные управленческие воздействия в различной организационной среде вызывают разные (иногда противоположные) поведенческие реакции, а сами способы и методы управления во многом определяются традициями и культурными особенностями.

В последние годы управленческие службы не только изменили отношение к культуре организации, но и заняли активную пози-

цию в использовании ее как фактора повышения конкурентоспособности, адаптивности, эффективности производства и управления. Ее наличие общепризнанно, так же как и влияние организационной культуры на работу предприятия. Чем выше уровень организационной культуры, тем в меньшей степени персонал нуждается в директивах, наставлениях, детальных схемах и подробных инструкциях. Кроме того, чем выше уровень культуры организации, тем выше престиж и конкурентоспособность последней.

Организационная культура рассматривается как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения организации и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать преданность, облегчать общение.

Зарубежные и отечественные исследования проблематики организационной культуры позволяют выделить ряд ценностных принципов, характерных для культуры преуспевающих фирм:

- ориентация на действия, достижение целей;
- постоянный контакт с потребителями;
- самостоятельность и предприимчивость (поощрение лидеров, новаторов);
- производительность, зависящая от человека (рядовой персонал рассматривается как главный источник достижений в области качества и производительности);
- простота форм управления, немногочисленность управленческого штата;
- одновременное сочетание свободы и жесткости в управлении (фирма предстает одновременно и централизованной, и децентрализованной, распространяя автономию вплоть до цехов и групп разработчиков продукции, с одной стороны, а с другой стороны, последовательно проводя жесткую централизованную политику, касающуюся ценностей, которым она привержена).

К настоящему времени не выработано единой трактовки понятия «организационная культура», тем не менее можно остановиться на следующем определении, обобщающим предлагаемые варианты: **организационная культура — набор наиболее важных предположений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, дающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные средства ориентации передаются индивидом через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.**

При анализе организационной культуры следует выделить три основных момента:

- базовые предположения, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях; они нередко связаны с ви́дением окружающей человека среды (группы, организации, общества и т.д.) и регулирующих ее переменных (природа, время, работа, характер отношений и т.д.);
- ценности, которых может придерживаться человек; ценности определяют, какое поведение можно считать допустимым или недопустимым; принятая ценность позволяет человеку понять, как он должен действовать в конкретной ситуации;
- «символика», посредством которой ценностные ориентации передаются членам организации, — специальные документы, в которых детально описаны ценностные ориентации, легенды и мифы.

Выделяют два аспекта организационной культуры: объективный и субъективный. Объективный аспект обычно связывается с физическим окружением, создаваемым в организации (само здание, его дизайн, место расположения, оборудование, мебель, цвет и объем пространства, удобства и пр.). Субъективный аспект исходит из разделяемых работниками образов, предположений, веры, ожиданий, а также группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами, ролями, существующими вне личности. Сюда включают ряд элементов символики, особенно ее «духовной части» (герои организации, мифы, истории, обряды и ритуалы и пр.). Субъективный аспект создает больше возможностей для нахождения как общего, так и различий между людьми и между организациями.

Существует множество подходов к определению различных компонентов, характеризующих ту или иную конкретную организационную культуру:

- особенности ценностей (как набора ориентиров, что такое «хорошо» и что такое «плохо») и норм (как набора предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения);
- осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работниками своих внутренних настроений, другие поощряют их внешнее проявление; в одних случаях инициатива и творчество проявляются через сотрудничество, в других — через индивидуализм);

- коммуникационная система и язык общения (преимущественное использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» различны в разных организациях; жаргон, аббревиатуры, жестикуляция варьируются в зависимости от отрасли, функций, территориальной принадлежности организации);
- внешний вид, одежда (разнообразие униформы, спецодежды, атрибутики, символики, деловых стилей и т.п. подтверждает наличие множества микрокультур);
- осознание фактора времени, отношение к нему, его использование (степень точности и относительности учета фактора времени у работников; соблюдение временного распорядка, поощрение за это);
- характер взаимоотношений между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, рангу и протоколу, религии и гражданству и т.п.; степень формализации отношений, пути и способы разрешения конфликтов);
- вера, оптимистичное отношение к жизни (вера в руководителя, успех, собственные силы, профессионализм, во взаимопомощь, справедливость, этичное поведение, отношение к коллегам, клиентам, конкурентам, к злу и насилию, агрессии, влияние религии и морали и т.д.);
- процесс развития работников, их обучение и переобучение (формальное или творческое выполнение работы, способы и приемы получения знаний, навыков, умений и опыта деятельности; процедуры информирования работников; подходы к объяснению причин и пр.);
- трудовая этика и мотивация (отношение к работе и ответственность за ее качество; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; привычки, связанные с работой; оценка работы и вознаграждение; индивидуальная или групповая работа; продвижение по службе и т.п.);
- привычки и традиции в области питания (организация питания работников — наличие или отсутствие таковых мест в организации; посещение кафетерия внутри или вне организации; дотация питания; периодичность и продолжительность питания и т.п.).

Разделяя веру и ожидания, персонал организации вырабатывает язык общения, совершает адекватно воспринимаемые другими действия, проявляет понимаемые всеми чувства и эмоции. Пове-

дение людей и групп в организации связано нормами, вытекающими из этих разделяемых верований, ожиданий и действий.

Модель отношений между содержанием организационной культуры, ее проявлением и интерпретацией работниками организации представлена на рис. 8.13.

Важным аспектом организационной культуры является ее разделение на ряд частных культур. В одной организации может быть много субкультур культур (уровней, подразделений; профессиональных, региональных, национальных, возрастных и других групп). Одна или несколько культур в организации могут по своей природе находиться в одном и том же измерении, что и доминирующая в организации культура, или создавать как бы второе измерение в ней. В первом случае это будет некий анклав, в котором приверженность ключевым ценностям доминирующей культуры проявляется в большей мере, чем в других частях организации

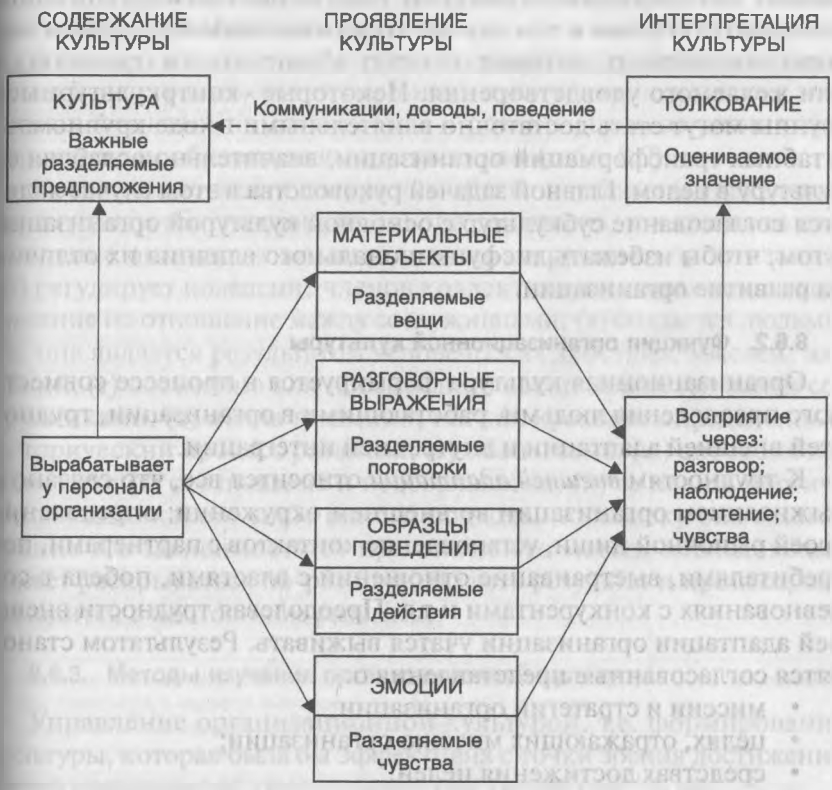


Рис. 8.13. Содержание отношений организационной культуры

(обычно это имеет место с субкультурой центрального аппарата или системы органов управления организацией). Во втором случае ключевые ценности доминирующей в организации культуры принимаются членами какой-нибудь из групп одновременно с набором других, часто неконфликтующих ценностей для себя (это можно наблюдать на периферии организации или в территориальных уровнях управления; таким путем может идти приспособление в специфике деятельности (функциональные службы) или местным условиям (территориальные отделения)).

В организации может существовать третий тип субкультур, которые достаточно упорно отвергают то, чего организация в целом хочет достигнуть — контркультуры, среди которых могут быть выделены следующие виды: прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры; оппозиция структуре власти; оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей культурой. Контркультуры в организации появляются обычно в том случае, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения. Некоторые «контркультурные» группы могут стать достаточно влиятельными в ходе крупномасштабных трансформаций организации, значительно ослабляя ее культуру в целом. Главной задачей руководства в этом случае является согласование субкультур с основной культурой организации в том, чтобы избежать дисфункционального влияния их отличия на развитие организации.

8.6.2. Функции организационной культуры

Организационная культура формируется в процессе совместного преодоления людьми, работающими в организации, трудностей внешней адаптации и внутренней интеграции.

К трудностям *внешней адаптации* относится все, что связано с выживанием организации во внешнем окружении: определение своей рыночной ниши, установление контактов с партнерами, потребителями, выстраивание отношений с властями, победа в соревнованиях с конкурентами и т.д. Преодолевая трудности внешней адаптации организации учатся выживать. Результатом становятся согласованные представления о:

- миссии и стратегии организации;
- целях, отражающих миссию организации;
- средствах достижения целей;
- критериях оценки результатов деятельности;

- стратегии корректировки направлений развития, если цели по разным причинам недостижимы.

К задачам, с которыми сталкивается любая организация в плане *внутренней интеграции*, можно отнести распределение власти, делегирование полномочий и ответственности, преодоление конфликтов, «притирку» стилей деятельности, поведение, коммуникации и пр.

Преодолевая трудности, связанные с объединением отдельных людей в единые коллективы, организации приобретают знания о том, как следует работать вместе. Формируются общие для всех:

- язык общения и концептуальные категории;
- критерии членства в организации и ее группах (критерии определения того, кто «наш», а кто «не наш»);
- критерии и правила распределения власти и статуса;
- правила неформальных отношений внутри организации;
- критерии распределения поощрений и наказаний;
- внутренняя идеология.

В процессе преодоления трудностей внешней адаптации и внутренней интеграции организационная культура выполняет ряд значимых функций по отношению к организации, ее различным структурным образованиям и индивидам (табл. 8.9).

Организационная культура как объект изучения и управления характеризуется следующим: (а) она социальна, так как на ее становление оказывают влияние многие сотрудники организации; (б) регулирует поведение членов коллектива, оказывая тем самым влияние на отношение между сослуживцами; (в) создается людьми, т.е. она является результатом человеческих действий, мыслей, желаний; (г) осознанно или неосознанно воспринимается всеми сотрудниками; (д) полна традиций, так как проходит определенный исторический процесс развития; (е) познаваема; (ж) способна изменяться; (з) осознаваема и неосознаваема; (и) ее нельзя постичь с помощью какого-либо одного подхода, поскольку она многогранна и в зависимости от применяемого метода исследования может раскрываться по-разному; (к) есть результат и процесс, она находится в постоянном развитии.

8.6.3. Методы изучения организационной культуры

Управление организационной культурой, т.е. формирование культуры, которая была бы эффективна с точки зрения достижения целей организации, предполагает ряд этапов (рис. 8.14).

Таблица 8.9

Функции организационной культуры

Нормативно-регулирующая	Эта функция задает регулирующие нормы поведения работников, делая это поведение предсказуемым и управляемым. Именно благодаря развитию этой функции появляется такое отношение к работе, которое приводит не просто к удовлетворенности трудом, а приверженности организации в целом. Нормативно-регулирующая функция позволяет контролировать формы поведения и восприятия, вырабатывая наиболее целесообразные с точки зрения данной организации. Посредством сравнения реального поведения человека, группы, организации с организационными нормами культурного поведения определяются позитивные и негативные действия, гуманные и бесчеловечные, прогрессивные и консервативные
Познавательная	Эта функция позволяет работнику реализовать в рамках культуры такие личностные мотивы, как любознательность, склонность к анализу и научным исследованиям, желание лучше осознать свой мир и свое в нем предназначение, определить свое место и статус в определенном коллективе людей, познать свое «я», свои сильные и слабые стороны. Познание и усвоение организационной культуры, осуществляемое в процессе адаптации нового работника, способствует его включению в коллективную деятельность, определяет его успешность
Ценностнообразующая	Ее назначение заключается в формировании у людей взглядов и отношений к смыслу жизни, правильному пониманию тех ценностей, которые предлагает окружающий человека мир. Выбор и освоение человеком ценностей проходят через чувство его идентичности, принадлежности к той или иной малой группе. Эти группы могут служить своего рода фильтром, ускоряя, замедляя или даже препятствуя освоению ценностей. Организационная культура влияет на мировоззрение человека, способствует превращению организационных ценностей в ценности личности и коллектива
Коммуникационная	Через познанные ценности, принятые в организации, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечиваются взаимопонимание работников и их взаимодействие, установление и использование эффективных коммуникационных потоков. Путем разработки эффективных коммуникаций усиливается вовлеченность каждого работника в дела организации, решаемые ею проблемы
Мотивирующая	Принадлежность к сильной оргкультуре сама по себе является мощным стимулом к росту производительности, желанию действовать в интересах и на благо своей организации. Высокая миссия, великие цели, образцовые и доброжелательные взаимоотношения, продуманная система материального и социального стимулирования, стиль управления, будучи частями оргкультуры, оказывают огромное мотивирующее воздействие на работу персонала предприятия
Инновационная	Это внешняя функция, помогающая организации выжить в условиях конкурентной борьбы, занять передовые позиции в экономике. Основу ее составляет система целей, ориентированная на потребности клиентов, готовность к риску и внедрение инноваций, социальная ответственность. Результатом ее является создание позитивного имиджа организации

Окончание табл. 8.9

Стабилизационная	Заключается в развитии системы социальной стабильности в организации, достижении общего согласия на основе объединяющего действия важнейших элементов культуры. Оргкультура обеспечивает воспроизводство лучших элементов накопленной культуры, их накопление, выполняет функцию общественной памяти

Наиболее важные и часто используемые методы изучения организационной культуры можно разделить на три группы[1].

Первая группа — общие методы изучения культуры организации, отличаются непосредственной направленностью на изучаемый предмет, либо дают его специфическую интерпретацию (системный метод), либо ориентируют на особый подход к нему (сравнительный метод) (рис. 8.15).



Рис. 8.14. Этапы формирования организационной культуры

[1] См.: Организационная культура: Учеб. пособие / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. – М.: ЮНИТИ, 2004.

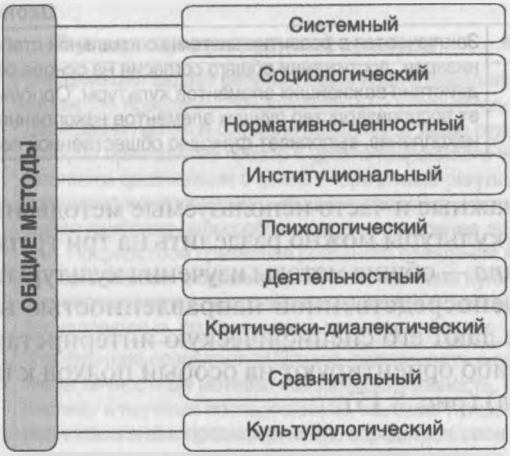


Рис. 8.15. Общие методы исследования организационной культуры

Вторая группа — общелогические методы, которые относятся не к исследованию объекта теории (организации), а непосредственно к процедуре познавательного процесса (рис. 8.16).

Третья группа — познавательные средства — методы эмпирических исследований, получения первичной информации о культуре организаций (рис. 8.17).

Изучение организационной культуры предполагает ее идентификацию, т.е. определение, к какому типу относится культура конкретной организации. Исследователи предлагают различные классификации в зависимости от выделяемого аспекта организационной культуры. Практическая значимость определения типа организационной культуры проявляется в следующем:

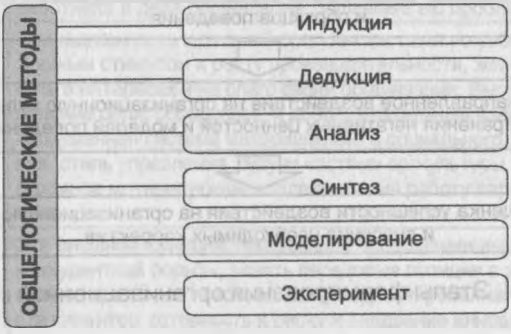


Рис. 8.16. Общелогические методы исследования организационной культуры

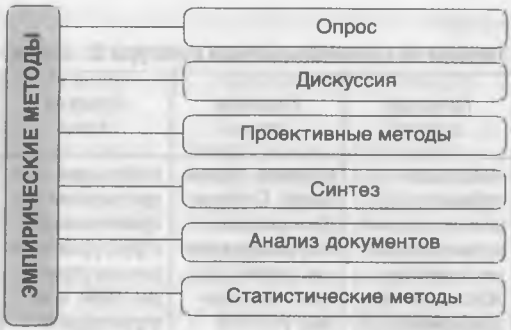


Рис. 8.17. Эмпирические методы исследования организационной культуры

- дает возможность прогнозировать поведение организации, реакцию персонала на решения и действия руководства, внешние события;
- знание особенностей, «сильных» и «слабых» сторон, характерных для определенного типа организационной культуры, стереотипов поведения работников, принятых ценностей позволяет вырабатывать управленческие воздействия с целью возможного изменения, модификации культуры, в частности обосновывать действия службы управления персоналом.

8.6.4. Типы организационной культуры и их особенности

Рассмотрим одну из распространенных классификаций организационной культуры, предложенную американским специалистом в области управленческого консультирования С. Ханди (табл. 8.10).

Культура власти основана на явлении власти как таковой. Типичным примером является культура, в которой лидер — сильный, «харизматичный» человек, требовательный, но в то же время способный четко и ясно выразить, что он ожидает от своих подчиненных. Работников организации, имеющей такую культуру, в основном награждают или хвалят за послушание и строгое следование приказам и указаниям. В свою очередь, лидер проявляет искреннюю заботу о «своих» людях, о «своих» лояльных и преданных подчиненных. В такой культуре преуспевающими являются те, кто крайне лоялен, для которых требования лидера превыше их собственных нужд.

Таблица 8.10

Типология организационной культуры С. Ханди

Параметры, определяющие тип культуры	*Культура власти*	*Культура роли*	*Культура задачи*	*Культура личности*
Тип и размер организации	Небольшая организация, зависит от центрального источника власти. Жесткая иерархия (коммерция, финансы, малый бизнес)	Крупная организация. Строгое функциональное распределение ролей, специализированные участки координируются звеном управления сверху	Небольшая организация с органической структурой (матричная структура) (НИИ, конструкторские фирмы)	Небольшая организация, существующая для обслуживания и помощи (адвокатские конторы, консультационные фирмы, творческие союзы)
Основа системы власти	Сила ресурсов, сила личности	Сила положения. К силе личности относятся с неодобрением, сила специалиста ценится в надлежащем месте. Влияние регулируется правилами и положениями	Сила специалиста. Дух команды. Важнее командный, а не индивидуальный результат	Сила личности, сила специалиста. Влияние распределяется поровну
Процесс принятия решений	Решения принимаются быстро в результате баланса влияний	Формализованные решения принимаются наверху	Решения принимаются на групповом уровне	Формализация и процедуры отсутствуют
Контроль за исполнением	Централизованный контроль по результатам через контролеров	Контроль и координация осуществляются звеном сверху в соответствии с установленными правилами и процедурами	Контроль по результатам высшим руководством. Незначительный ежедневный контроль не нарушает норм культуры	Контроль и иерархия невозможны, за исключением обоюдного согласия
Отношение к людям	Привлекает людей, любящих риск, склонных к политике. Часто критерий продвижения по службе — личная преданность	Дает защищенность, возможность стать компетентным специалистом, поощряется исполнительность	Объединение сотрудников и организации, раскрывает таланты личности, поощряется инициатива, формирование команды	Специалисты — одаренные, яркие личности. Умеют добиваться личных целей

Окончание табл. 8.10

Параметры, определяющие тип культуры	*Культура власти*	*Культура роли*	*Культура задачи*	*Культура личности*
Тип менеджера	Ориентация на власть и результат, любит риск, уверен в себе	Любит безопасность и предсказуемость. Цели достигает с помощью выполнения роли	Координатор компетентных исполнителей; должен уметь оценивать по результатам, быть гибким, регулировать взаимоотношения	Может оказывать некоторое давление на личность, контролируя ресурсы
Адаптация к изменениям	Быстро реагирует на изменения в окружающей среде, но зависит от решений из центра	Плохо адаптируется к изменениям, но успешно действует в стабильном окружении	Хорошо адаптируется, так как для решения задач быстро меняется состав групп и каждая группа в идеале содержит все необходимые элементы	Хорошая

Преимущество данной культуры в том, что люди могут объединиться вокруг лидера, соответственно, внутренние изменения в такой культуре можно сделать быстро и эффективно. Однако существовать культура власти будет только в рамках ви́дения и степени гибкости лидера, а следовательно, отражать все его слабости. Если при этом организации возглавляет лидер, который расположен заниматься мелкими деталями, и если сама организация достаточно большая или быстро растет, культура, основанная на власти, приводит к нерациональному использованию ресурсов. Кроме того, работники отвлекаются от сути дела, потому что такая система очень «политизирована», в ней очень важно бороться за место рядом с лидером. Иногда пожелание лидера имеет для работников решающее значение, даже если это мешает их основной работе.

Еще одна опасность, которая связана с такой корпоративной культурой: люди могут бояться сообщать лидеру плохие новости, и тогда он оказывается изолированным от реальности. Люди не расположены спорить с таким лидером или задавать ему вопросы, а, следовательно, ставить под сомнение его предположения или намерения, даже если серьезные потенциальные ошибки в его планах налицо. В такой системе «приближенные к власти» иногда без-

наказанно нарушают любые правила, а также могут присваивать себе особые привилегии, недоступные более отдаленным от лидера. Те люди, которые продвигаются наверх, далеко не всегда самые талантливые (они просто самые преданные лидеру или воспринимаются им как таковые).

Работники боятся действовать без разрешения лидера, что значительно тормозит возможности развития и повышения эффективности деятельности организации.

Задачи специалистов по управлению персоналом. Если при такой культуре появляется служба управления персоналом или менеджер по персоналу, это значит, что организация выросла и, возможно, будет расти дальше. Одним из основных препятствий для дальнейшего роста является культура, которая не может «перешагнуть» стадию «власти». Первое, что здесь потребуется от специалистов по управлению персоналом, — это оценить, какие негативные явления уже существуют и насколько они значительны. Затем надо попытаться построить «ролевую» культуру. Проще всего это можно сделать, начав с создания конкретных критериев оценки работы людей. Тогда у работников, которые зависели от субъективного мнения лидера или непосредственного руководителя, появляются объективные критерии для оценки своей деятельности. Постепенно они начинают освобождаться от чувства страха сказать правду. Конечно, те, которые имели привилегированное положение из-за близости к власти, а не благодаря выдающимся талантам, могут пострадать от таких нововведений, а следовательно, будут активно сопротивляться. Но если организация хочет расти (т.е. сам ее лидер к этому стремится), им придется смириться или уйти. Другие действия, которые следует предпринять в этой ситуации, — это повлиять на культуру уже при подборе новых работников, используя соответствующие критерии.

Культура роли (бюрократическая культура) часто является условием «обезвреживания» культуры власти, в которой, как уже было указано, много произвола со стороны сильного лидера. В культуре роли людей награждают не за верность и личную преданность лидеру, а за то, что они четко следуют правилам. Здесь также ценятся надежность и постоянство. Результаты измеряются по четким критериям, и пока люди соответствуют этим стандартам, они могут чувствовать себя в безопасности. Неуверенность и неясность уменьшаются за счет четких инструкций, понятных процедур и систем. Организация пытается снизить вероятность злоупотребления властью путем внедрения правил, ограничивающих вышеупо-

мянутую власть. В такой культуре ответственность за разные аспекты определена, что позволяет избежать конфликтов и исключить борьбу за власть. Эти же методы снижают вероятность и необходимость принятия самостоятельных решений. В лучшем своем варианте «ролевые» культуры обеспечивают спокойную и планомерную работу. Кроме того, четкая структура и ее предсказуемость также создают атмосферу защищенности и безопасности для работников.

Однако в организациях с доминирующей «культурой роли» довольно трудно что-либо изменить. Особенно серьезным недостатком это становится, если среда, в которой функционирует организация, является нестабильной. Организацию иногда просто может «парализовать», так как никто не смеет превысить свой авторитет или отклониться от предусмотренных процедур, если необходимо решить важную проблему, которая не учтена правилами или процедурами. Негласный лозунг звучит примерно так: «Важнее следовать правилам, чем делать то, что требуется для разрешения проблемы». Каждый делает свою работу, но никто не следит за работой компании в целом. Люди редко делают больше того, что требуют установленные процедуры, а это приводит к тому, что возможности персонала никогда не раскрываются — работы так узко определены и так четко расписаны, что нельзя двинуться ни на шаг влево или вправо.

В итоге такая культура эффективна в том случае, когда защищает людей от произвола отдельных лиц, а также формирует условия для стабильности и отсутствия конфликтов. Она снижает саму вероятность конфликтов. Но с другой стороны, она уменьшает автономию и возможность творчества людей, а следовательно, создает препятствия для возможности совместной работы разных отделов и подразделений.

Задачи специалистов по управлению персоналом. Для ослабления недостатков «культуры роли» следует разработать критерии оценки деятельности людей, сосредоточенных на достижениях. Работников оценивают в зависимости от их инициативы в области предложений и разработки планов проектов, на основе достижения цели в запланированный срок по спланированным ими же самими параметрам качества и количества.

Культура задачи существует по принципу «сфокусированности на достижениях» — общих или индивидуальных. При наличии в организации такой культуры у работников возникает чувство азарта в связи с возможностью достичь определенных целей, у них по-

является уверенность в том, что они работают ради чего-то большого, важного, за гранью частных забот. Они гордятся своей принадлежностью к этой организации и ее успехам и часто способны управлять собою добровольно и без специальных указаний делать то, что требует ситуация. Правила и процедуры не используются здесь в качестве препятствий. Люди могут работать много часов подряд, не чувствуя себя при этом обиженными. Сотрудники воспринимают себя как элиту. Такая культура сильна сплоченностью, а эффективность ее заключается в том, что требуется мало контроля, и, следовательно, мало контролеров. Это значит, что культура задачи потенциально более прибыльная, чем та, при которой деньги тратятся на контроль за персоналом. Таланты людей раскрываются максимально. Такая культура способна быстро приспосабливаться к изменениям во внешней среде.

С другой стороны, она тоже имеет недостатки. Например, работники могут быть настолько убежденными в правоте того, что они делают, что любые средства достижения целей кажутся им оправданными. Персонал перестает считаться с индивидуальными нуждами и начинает жертвовать своей личной жизнью и здоровьем ради работы. Иногда ощущение собственной уникальности приводит к тому, что люди общаются только друг с другом и теряют необходимый контакт с внешним миром, иногда они готовы сотрудничать только с собственной группой, а других воспринимают как соперников. Поскольку для такой культуры важен дух сплоченности, критика или разногласия иногда подавляются. Из-за этого организация постепенно лишается способности исправлять собственные ошибки. Когда люди очень гордятся своим качеством и своей «особенностью», они часто теряют чувство меры и тратят лишние средства на высокий стандарт там, где он приносит мало отдачи. Это приводит к ненужным потерям ресурсов и к крайней усталости людей.

Но несмотря на негативные стороны, это очень эффективный тип культуры. Работники действительно вдохновлены самой «миссией» компании, а отдача у них гораздо больше, чем при наличии культур, которые были рассмотрены ранее.

Задачи специалистов по управлению персоналом. Если в организации сложилась сильная «культура задачи» и в ней появляются негативные стороны, например жертвование всем ради большой задачи, можно подумать о специальных мерах. В частности, при подборе персонала обратить внимание на людей, которые также имеют сильные стороны, но совсем другого качества, чем домини-

рующие в организации. Этот подход особенно полезен в отношении «ключевых» позиций, когда новый сотрудник, обладая соответствующими полномочиями, может повлиять на культуру в своем подразделении. Однако это должны быть люди, которые способны излагать свою точку зрения логично и убедительно, т.е. здесь очень важны навыки в общении. Необходимо также, чтобы такие действия имели поддержку топ-менеджмента. Кроме того, можно использовать программы членства или поощрения членства в разных деловых ассоциациях в своей области и в других областях, а также поощрение за участие в мероприятиях, проводимых в своем городе, так чтобы люди были причастны к жизни и вне организации.

Культура личности предполагает, что работники испытывают чувства дружбы и тепла друг к другу, ощущают свою ценность и значимость. Так как о них заботятся, они и сами ведут себя более дружелюбно по отношению к клиентам, поставщикам и коллегам. При такой культуре сотрудников признают «своими» посредством разных ритуалов и наград. Они с удовольствием проводят время друг с другом даже в нерабочие часы. От них ожидают самого лучшего, когда случается что-то плохое, работникам предоставляют второй шанс. Подобная культура — благоприятная среда для работы в команде, так как люди охотно делятся информацией и открыты разным идеям, которые выдвигает любой член команды. Работники не боятся идти на прямую обратную связь, а это помогает учиться и самой компании. В своих командах коллеги также помогают друг другу, даже если это выходит за пределы их личных обязанностей. Чувство безопасности распространяется на другие факторы, и работники ожидают, что организация о них позаботится, даже если это не указано в контракте. В ответ они заботятся и о качестве работы, и о ресурсах, и о репутации организации.

С другой стороны, такая культура может привести к ситуации, когда работники могут настолько заботиться о гармонии, что будут иногда избегать необходимой конструктивной конфронтации, а потому не смогут решать важные вопросы. Это значит, что они сосредоточены на поддержании хороших отношений и недостаточно сосредоточены на работе. Из-за такой «доброты» работники начинают избегать самых острых кадровых вопросов — очень тяжело уволить друга или сделать ему замечание.

В организациях с такой культурой работники иногда избегают твердой, четкой статистики о своих достижениях, организация постепенно превращается в «благотворительную».

Задачи специалистов по управлению персоналом. Ответ на негативные стороны такой культуры может быть похожим на ответ на культуру «власти»: усиление объективных показателей, усиление ролей таким образом, чтобы работники научились не путать дружбу и служебные обязательства. Четкие критерии оценки того, что от них ожидается, помогают создать более справедливую среду. Если это можно сделать действительно справедливо, так чтобы эти «показатели» относились ко всем в равной мере, то сравнительная суровость их применения будет восприниматься не негативно, а уважительно.

8.6.5. Методы управления организационной культурой

Методы управления организационной культурой, т.е. приемы и способы воздействия на организационную культуру с целью обеспечения ее соответствия выбранной стратегии развития организации, приведены на рис. 8.18.

Поведение руководителей — руководитель должен стать ролевой моделью, показывая пример такого поведения, которое предполагается закрепить и развить у подчиненных.

Заявления, призывы, декларации руководства — нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов



Рис. 8.18. Методы управления организационной культурой

поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям работников.

Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров — своими действиями руководители дают понять, что является важным и что ожидается от работников.

Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы — руководители и подчиненные раскрывают для себя организационную культуру порой в такой степени, в которой они ее ранее и не представляли; глубина кризиса может потребовать от организации усиления существующей культуры или внедрения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере.

Моделирование ролей, обучение и тренировка персонала — специфика организационной культуры усваивается подчиненными через то, как они должны исполнять свои роли.

Критерии определения вознаграждения и статуса — то, из чего исходит организация, регулируя кадровый процесс, сразу становится известно ее членам по движению сотрудников внутри организации.

Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения — один из основных способов поддержания организационной культуры.

Система стимулирования — система наград и привилегий, соответствующая определенным образцам поведения, расставляет для работников приоритеты, указывает на организационные ценности.

Организационные символы и обрядность — организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации; опыт лучших организаций показывает, что внедрение корпоративной символики (упаковка готовой продукции, рекламные материалы, оформление организации, рабочая одежда) положительно сказывается на отношении персонала к организации.

Поддержание организационной культуры в процессе реализации основных управленческих функций — значительное влияние на организационную культуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, а какое отрицается при сложившейся практике управления, насколько приветствуется руководством проявление самостоятельности и инициативы со стороны подчиненных.

Примеры организационных обрядов приведены в табл. 8.11.

Таблица 8.11

Типы организационных обрядов

Тип обряда	*Пример*	*Возможные последствия*
Обряды продвижения	Торжественное вручение дипломов при завершении базового обучения, переподготовки и т.п.	Обеспечивают вхождение в новую роль, минимизируют различия в выполняемых ролях
Обряды ухода	Объявления по поводу увольнения или понижения в должности	Сокращают власть и статус, подтверждают необходимость требуемого поведения
Обряды усиления	Конкурсы, соревнования	Усиливают власть и статус, указывают на ценность правильного поведения
Обряды обновления	Объявления на заседании о делегировании полномочий	Повышают эффективность социальных отношений, указывают на изменение стиля работы и руководства
Обряды разрешения конфликтов	Объявления на пресс-конференции о начале и завершении переговоров	Способствуют достижению компромисса, вводят конфликт в законные рамки, снижают напряженность в коллективе
Обряды посвящения	Знакомство с историей, выработанными в организации ценностями при приеме новых работников	Формируют чувство причастности к организации, приобщают к организационным ценностям
Обряды проводов	Подарки, торжественные речи при уходе ветеранов организации на заслуженный отдых	Подтверждают высокую оценку верности организации, указывают на требуемое поведение
Обряды перехода	Представление вышестоящим руководителем переведенного на новую должность своему коллективу	Отмечают изменение статусной позиции, обосновывают новое назначение, способствуют согласованию целей и интересов различных уровней
«Исторические» обряды	Торжества, связанные с юбилейными датами, другими эпохальными событиями в деятельности организации	Обеспечивают преемственность организационной культуры, формируют чувство причастности к организации
Обряды единения	Ежегодные приемы с участием высших руководителей, основных держателей акций, совместные обеды (раз в месяц, в неделю)	Способствуют «смягчению» статусных различий, символизируют общность всех звеньев иерархии
«Имиджевые» обряды	Торжественные мероприятия с привлечением прессы, электронных средств массовой информации	Способствуют созданию благоприятного образа организации в окружающей среде

В зависимости от стадии развития организации проявляются особенности управления организационной культурой[1]:

[1] См.: *Шейн Э.Х.* Организационная культура и лидерство. — СПб.: Питер, 2002, С. 253.

на стадии основания и раннего роста организации основной толчок к образованию культуры исходит от основателей. Их культурная парадигма укореняется в организации, если последней удается с успехом выполнить свою первичную задачу и выжить. Основное внимание на этой стадии уделяется вычленению из среды и отделению от других организаций. Развивающаяся организация, в которой еще работают главные создатели, привержена сформировавшейся культуре, а поступающие снаружи или изнутри предложения умышленно изменить культуру чаще всего просто игнорируются или встречают активное сопротивление. Единственное, что может заставить организацию изменить культуру, — внешний кризис выживания в виде резкого падения темпов роста, потери объема продаж или прибыли, полный провал на рынке или иное событие, игнорировать которое невозможно;

на стадии развития, если организация не испытывает чрезмерного внешнего давления и если ее основатели работают в ней долгое время, культура развивается постепенно, понемногу усваивая всю лучшую практику прошлых лет. Если перемены в среде вызывают дисбаланс, требующий изменений культуры, то последние могут быть обеспечены посредством систематического повышения в должности работников, личные представления которых наилучшим образом соответствуют новым реалиям внешней среды;

на стадии среднего возраста, когда управление переходит от основателей ко второму, третьему, четвертому поколению руководителей, культурное развитие организации происходит путем оценки сильных и слабых сторон различных субкультур, а затем изменения основной культуры в соответствии с одной из них посредством систематического назначения представителей этой субкультуры на основные руководящие должности в организации. Недостаток этого механизма изменения в том, что работает он очень медленно. Если скорость культурных изменений нужно увеличить, прибегают к проектам системного развития организации, в частности, за счет создания параллельных обучающих систем для подготовки руководителей. Управленческая субкультура обычно становится агентом изменений и первой, кого эти изменения касаются;

на стадии зрелости и возможного упадка организации проблема изменения организационной культуры в значительной мере связана с ее силой, наличием прочно укоренившихся у работников представлений об организации и о среде. В такой ситуации изменение культуры может быть обеспечено за счет привлечения сторонних консультантов, четко формулирующих альтернативы ее развития,

за счет полного изменения состава доминирующих в организации групп руководителей, за счет развенчания устойчивых организационных мифов, за счет организационных преобразований и реорганизации.

Изменение содержания культуры требуется в том случае, когда существующая в организации культура не способствует изменению поведения до состояния, необходимого для достижения желательного уровня организационной эффективности.

Ряд факторов вызывают необходимость целенаправленного изменения организационной культуры:

- фундаментальное изменение миссии организации;
- быстрый рост организации;
- внутренний раскол в организации, конфликты на уровне подразделений и групп;
- межнациональные, межэтнические несогласованности;
- внедрение новых технологий;
- работа в условиях динамично изменяющегося рынка;
- формирование самообучающейся организации;
- вступление во внешнеэкономическую деятельность.

Вырабатывая воздействия с целью изменения организационной культуры, необходимо исходить из принципов ее формирования (табл. 8.12).

Индикаторами необходимых перемен в организационной культуре являются увеличение текучести и абсентизма, снижение производительности, возникновение конфликтов сотрудников с администрацией, организации с государственными органами и т.п.

В результате анализа организационной культуры могут быть выявлены следующие, стратегически важные критические ситуации:

- организационная культура не соответствует функциям структурных подразделений;
- организационная культура не соответствует функциональному или морфологическому содержанию организации;
- организационная культура не соответствует структуре управления;
- организационная культура не соответствует стадии развития организации;
- организационная культура не соответствует стратегии организации.

Каждая из критических ситуации предполагает индивидуальный сложный ряд взаимосвязанных выводов и решений.

Таблица 8.12

Принципы управления организационной культурой

Принцип	*Содержание принципа*
Комплексность представлений о назначении организации	Культура должна не только выражать отношения между членами какой-либо организации, но и давать комплексное представление о назначении данной системы в целом и ее членов в частности, ее цели, характере продукции и рынка, которые определяют эффективность соответствующей системы
Первоочередность определения ценностей и философии организации	Процессу формирования культуры в какой-либо экономической системе должно предшествовать определение ценностей и философии, которые будут приемлемы и желательны для данной системы
Историчность	Культура организации не поддается простому манипулированию, складывается годами и сама в значительной мере определяет характер экономической системы, стиль управления
Отрицание силового воздействия	Нельзя искусственно насаждать слабую культуру, свойственную какой-либо экономической системе, сильную или корректировать ее. Сильная культура, как и слабая, могут быть эффективны в одном случае и неэффективны в другом — все зависит от конкретных условий
Комплексность оценки	Оценка воздействия культуры на эффективность функционирования экономической системы должна базироваться на комплексном подходе, который предусматривает учет не только способов прямого воздействия культуры на эффективность указанной системы, но и учет множества невидимых опосредованных путей влияния

Успех в бизнесе предполагает высокую степень совместимости стратегии и культуры организации. Выделяют следующие подходы к разрешению данной проблемы:

- игнорируется культура, препятствующая эффективному выполнению выбранной стратегии;
- система управления подстраивается под существующую в организации культуру. Этот подход строится на признании имеющихся барьеров, создаваемых культурой для выполнения желаемой стратегии, и выработки альтернатив по «обходу» этих препятствий без внесения серьезных изменений в саму стратегию (табл. 8.13);
- делается попытка изменить культуру в соответствии с выбранной стратегией;
- стратегия подстраивается под существующую культуру.

Любая организация обладает сильными и слабыми сторонами, в том числе и в организационной культуре. «Здоровая» на словах организационная культура может быть подвержена многим негативным явлениям, начиная от мании преследования до общего депрессивного состояния без каких-либо установок, внушающих надежду на изменение ситуации в будущем.

Таблица 8.13

Подстраивание системы управления под организационную культуру

	Стратегия	*Что желательно было бы иметь*	*Барьеры организационной культуры*	*Возможные альтернативные решения*
Компания А	Диверсификация по продукту и рынку	Дивизиональная структура	Приверженность централизации Единоначалие Функционализм Иерархичность	Создание центров прибыли Четкое стратегическое планирование Измерение эффективности
Компания Б	Концентрация в маркетинге на наиболее прибыльных сегментах рынка	Отлаженная система стимулирования Приспособление информационной системы	Распределенная власть Индивидуалистическая ориентация Отношения важнее работы	Закрепление за работниками определенных сегментов рынка
Компания В	Развитие новых рынков	Матричная структура	Множество центров власти Функциональная ориентация	Назначение координирующих программ Создание комитетов по планированию Большая вовлеченность высшего руководства

8.7. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ

8.7.1. Организация управления конфликтами и стрессами

Общественная жизнь немыслима без столкновения идей, жизненных позиций, целей как отдельных людей, так и малых и больших коллективов, других сообществ. Постоянно возникают расхождения и противоречия различных сторон, нередко перерастающие в конфликты. Необходимо соответствующее управление этим процессом, задачей которого должно быть предупреждение возникновения нежелательных, негативного плана конфликтов, придание неизбежным конфликтным ситуациям конструктивного характера.

До последнего времени в системах управления персоналом организаций отсутствовали работники-конфликтологи, а в должностных инструкциях руководителей и специалистов функции управления, предупреждения и разрешения конфликтов не значились. В их обязанность входило создание лишь «нормального морально-психологического климата», что на деле означало маскировку наличия неизбежных в коллективе противоречий и конфликтных столкновений. Там, где конфликты возникали, их разрешение воз-

лагалось, как правило, на профсоюзные и другие общественные организации. Улаживать конфликты приходилось и руководителям. Тот или иной исход вмешательства зависел от личного опыта и интуиции руководителя.

В настоящее время система управления персоналом организаций включает подсистемы, выполняющие функции. Так, подсистема трудовых отношений предусматривает выполнение таких функций, как анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, отношений руководства; управление производственными конфликтами и стрессами; проведение социально-психологической диагностики; соблюдение этических норм взаимоотношений; управление взаимодействием с профсоюзами. Подсистема социального развития включает функцию управления социальными конфликтами и стрессами.

Функции управления производственными и социальными конфликтами, а также стрессами должны выполняться не только руководителями, но и специалистами-конфликтологами и специально созданными подразделениями. Во многих крупных и средних организациях эти функции, в частности, возлагаются на вновь созданные отделы трудовых отношений.

Так, на одном из промышленных предприятий в отделе трудовых отношений работает шесть человек: менеджер по конфликтам — начальник отдела, менеджер по конфликтам — заместитель начальника отдела, конфликтолог, психолог, социолог и секретарь. Операграмма процесса управления конфликтами этого отдела (табл. 8.14) фиксирует их соответствующие функции. Представление же об информационных связях отдела трудовых отношений с другими подразделениями организации в части управления конфликтами дает состав основных документов, которыми они обмениваются между собой (табл. 8.15).

Таблица 8.14

Схема функциональных взаимосвязей в процессе управления конфликтами отдела трудовых отношений

Функции	*Исполнители*				
	Нач. отдела	*Зам. нач. отдела*	*Конфликтолог*	*Психолог*	*Социолог*
1. Проведение социологических опросов, социально-психологических исследований	Р	К	П	О, У	О, У
2. Проведение лекций и семинаров в подразделениях	Р	К, О	У	У	У

Окончание табл. 8.14

Функции	Исполнители				
	Нач. отдела	Зам. нач. отдела	Конфликтолог	Психолог	Социолог
3. Обеспечение руководителей организации литературой по конфликтам	Р	К, О	П, У	П	П
4. Информирование работников об общих рекомендациях по разрешению конфликтов	Р	К	О, У	У	У
5. Информирование работников об их социальном и экономическом положении на текущий момент	Р	К, О	У	У	У, П

Условные обозначения:
О — отвечает за выполнение функции;
У — участвует в выполнении функции;
П — предоставляет необходимую информацию, исходные данные;
К — контролирует;
Р — принимает решение.

Таблица 8.15

Информационные связи отдела трудовых отношений (состав основных документов)

Откуда поступает	Куда направляется	Какая документация
Юридический отдел	Отдел трудовых отношений (ОТО)	Заключения, письменные и устные справки по правовым вопросам; исковые заявления и претензии по вопросам, подведомственным отделу; договоры для проработки и исполнения
ОТО	Юридический отдел	Справки, заключения, расчеты и другие подлинные документы или их копии для предъявления претензий, преддоговорных и имущественных исков и отзывов
Комиссии по трудовым спорам (КТС)	ОТО	Информация о поступающих в КТС жалобах и копии решения об их рассмотрении
ОТО	КТС	Письменные и устные справки по методологическим вопросам социологии, психологии, конфликтологии
Профсоюзные комитеты	ОТО	Предложения по совместной подготовке и проведению лекций и семинаров в цехах и отделах
ОТО	Профсоюзные комитеты	Письменные и устные справки по методологическим вопросам социологии, психологии и конфликтологии
Отдел кадров	ОТО	Сведения о численности работников на предприятии и в подразделениях
ОТО	Цехи, отделы и другие подразделения	Анкетные и опросные листы
Цехи, отделы и другие подразделения	ОТО	Информация о социально-психологическом климате в коллективах, отношении к руководству предприятия и его подразделений, наличии недовольства и возможности конфликта

8.7.2. Методы управления конфликтами

Любая управленческая деятельность является целенаправленным влиянием на объект и субъект управления с последовательным преодолением рассогласований в ходе реализации производственных задач. Это преодоление, в частности, может быть связано как с нефункциональными конфликтами, которые нередко являются следствием допущенных управленческих ошибок, так и с конфликтами, спровоцированными с целью стимулирования творческой активности и инноваций, ускорения процесса изменений. В последнем случае может возникнуть необходимость усиления напряженности, но при этом не следует допускать выхода конфликта за пределы оптимального уровня. Иначе есть опасность дезорганизовать работу организации. Следует, однако, помнить что отсутствие функционально позитивных конфликтов может породить в ней самодовольство, самоуспокоенность.

Важно сосредоточить внимание на управлении теми конфликтами, в которые руководство организации втягивается в силу складывающихся обстоятельств, ошибок управленцев или сбоев в работе. Такого рода конфликты должны разрешиться с минимальными потерями для организации.

Управление конфликтами — это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью устранения причин, породивших конфликт, и приведения поведения участников конфликта в соответствие со сложившимися нормами взаимоотношений.

Существует ряд методов управления конфликтами, которые по признаку поведения конфликтующих сторон можно разделить на несколько групп: внутриличностные, структурные, межличностные, переговоры, ответные агрессивные действия.

Внутриличностные методы воздействуют на отдельную личность и состоят в правильной организации своего собственного поведения, в умении высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента. Часто используется метод передачи другому лицу того или иного отношения к определенному предмету без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение (так называемый способ «Я-высказывание»). Этот метод позволяет человеку отстоять свою позицию, не превращая оппонента в противника. «Я-высказывание» особенно эффективно, когда человек рассержен, недоволен. Оно позволяет высказать свое мнение о создавшейся ситуации, выразить принципиальные положения. Такой метод особенно полезен, когда чело-

век желает передать что-то другому, но не хочет, чтобы тот воспринял это негативно и перешел в атаку.

Структурные методы воздействуют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределения функций, прав и ответственности, плохой организации труда, несправедливой системы мотивации и стимулирования работников и т.п. К таким методам относят: разъяснение требований к работе, использование координационных механизмов, разработку или уточнение общеорганизационных целей, создание обоснованных систем вознаграждения.

Разъяснение требований к работе является одним из эффективных методов предотвращения и урегулирования конфликтов. Каждый работник должен четко представлять, в чем состоят его обязанности, ответственность, права. Метод реализуется посредством разработки соответствующих должностных инструкций, положений, документов, регламентирующих распределение функций, прав и ответственности.

Использование координационных механизмов заключается в задействовании структурных подразделений организации или должностных лиц, которые при необходимости могут вмешаться в конфликт и помочь устранить причины спора между конфликтующими сторонами. Один из самых распространенных механизмов — это иерархия полномочий, которая упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если сотрудники имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему руководителю с предложением принять необходимое решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненные обязаны выполнять решения своего руководителя.

Разработка или уточнение общеорганизационных целей позволяет объединить усилия всех сотрудников организации, направить их на достижение выдвинутых целей.

Создание обоснованных систем вознаграждения также может быть использовано для управления конфликтной ситуацией, поскольку справедливое вознаграждение позитивно влияет на поведение людей и позволяет избежать деструктивных конфликтов.

Межличностные методы предполагают выбор стиля поведения участников конфликта, чтобы свести к минимуму ущерб для своих интересов. Наряду с хорошо известными стилями конфликтного поведения, к которым относятся приспособление (уступчивость),

уклонение, противоборство, сотрудничество и компромисс, следует обратить внимание на принуждение и решение проблемы.

Принуждение означает попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой подход, обычно ведет себя агрессивно и для влияния на других использует власть путем принуждения. Стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что не будут учтены какие-то важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Подобный стиль может вызвать возмущение, особенно у более молодой и более образованной части персонала.

Решение проблемы означает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти путь действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не стремится добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант преодоления конфликтной ситуации. В сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений надо поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы.

Управление конфликтом через решение проблемы осуществляется в следующем порядке:

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений.
2. После того как проблема определена, выявите решения, которые приемлемы для обеих конфликтующих сторон.
3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой конфликтующей стороны.
4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны, а также сводя к минимуму проявление гнева и угроз.

Переговоры выполняют определенные функции, охватывая многие аспекты деятельности работников. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых для противоборствующих сторон решений. Переговоры возможны при условии: взаи-

мозависимости сторон, участвующих в конфликте; отсутствия существенного различия в полномочиях участников конфликта; глубины развития конфликта, позволяющей вести переговоры; участия в переговорах сторон, обладающих реальными полномочиями.

Ответные агрессивные действия — методы, являющиеся крайне нежелательными для преодоления конфликтных ситуаций. Применение этих методов приводит к разрешению конфликтной ситуации с позиции силы, в том числе с использованием грубой силы, насилия. Однако бывают ситуации, когда разрешение конфликта возможно только данными методами.

От эффективности управления конфликтом зависит многое в деятельности организации: масштаб дисфункциональных последствий, устранение или сохранение причин конфликта, возможность последующих столкновений и пр. Для этого у руководства организации есть принципиальное преимущество, обеспечивающее ему стратегическое лидерство в конфликте и его разрешении: право вырабатывать цели, способы и методы их достижения, обеспечивать их реализацию, анализ результатов.

Методы управления конфликтами подразделяются также по признаку принадлежности к направлению управления конфликтами. Практика показывает, что сложилось три направления управления конфликтами: уход от конфликта, подавление конфликта и собственно управление конфликтом. Каждое из названных направлений реализуется при помощи специальных методов.

Начнем с первого направления — **метода ухода от конфликта**. Преимущество такого метода состоит в том, что решение принимается, как правило, оперативно. Этот метод применяется в случае ненужности данного конфликта, когда он не подходит к ситуации, сложившейся в организации, или очень высоки издержки возможного конфликта. Его также целесообразно применять в случаях банальности проблемы, лежащей в основе конфликта; наличия более важных проблем, требующих своего решения; необходимости охлаждения разгоревшихся страстей; потребности выиграть время для сбора необходимой информации и ухода от принятия немедленного решения; подключения других сил для разрешения конфликта; наличия страха перед противоположной стороной или надвигающимся конфликтом; когда время надвигающегося конфликта складывается неудачно.

К уходу от конфликта не следует прибегать в тех случаях, когда очень важна проблема, лежащая в его основе, или при наличии

перспективы достаточно длительного существования основ данного конфликта.

Разновидностью метода ухода от конфликта является *метод бездействия*. При этом методе развитие событий отдается на откуп времени, все происходит стихийно. Бездействие оправдано в условиях полной неопределенности, когда невозможно предвидеть варианты развития событий, предсказать последствия.

Следующая разновидность этого метода — *уступки, или приспособление*. В этом случае администрация идет на уступки за счет уменьшения собственных требований. Этот метод используется, когда администрация обнаруживает свою неправоту; когда предмет столкновения более важен для другой стороны, а не для вас; в случае необходимости минимизации потерь, когда превосходство явно на другой стороне и вы проигрываете, когда гармония и стабильность особенно важны.

Сюда же можно отнести *метод сглаживания*, который используется в организациях, ориентированных на коллективные методы трудового процесса. Данный подход основан на убеждении, что различия между сталкивающимися сторонами не столь значительны. Напротив, подчеркиваются общие интересы. Различия преуменьшаются, общие черты — акцентируются. «Мы одна дружно действующая команда и не следует раскачивать лодку». Довольно часто в таких случаях реальная проблема уходит на второй план.

Подавление конфликта, в свою очередь, предполагает использование различных методов. Например, *метод скрытых действий* применяется в случаях, когда стечение экономических, политических, социальных или психологических обстоятельств делает невозможным открытый конфликт; отсутствует желание иметь дело с открытым конфликтом из-за боязни потери имиджа; невозможно по тем или иным причинам вовлечение противоположной стороны в активное противодействие; дисбаланс сил, отсутствие паритета в ресурсах сталкивающихся сторон подвергает более слабую сторону повышенному риску или вызывает излишние издержки.

Применяемые в этих случаях приемы включают как «джентльменские», так и далекие от них формы воздействия на противоположную сторону. Здесь могут иметь место и кулуарные переговоры, и политика «разделяй и властвуй», и подкуп. Нередки проявления прямого обмана, создания различного рода дополнительных препятствий в форме скрытого или открытого сопротивления «секретным действиям», провоцирования актов саботажа, распростра-

нения среди работников негативных настроений по отношению к руководству и т.п.

Может оказаться эффективным *метод быстрого решения*. Суть его в том, что решение по проблеме, вызвавшей конфликт, принимается в самые короткие сроки, почти мгновенным соглашением. Это становится возможным в случаях острого дефицита времени для принятия обстоятельного решения, вызванного, в частности, сложившейся ситуацией; существенного изменения одной из сталкивающихся в конфликте сторон своей позиции под влиянием аргументации другой стороны или же в связи с получением новой информации; взаимного желания конфликтующих сторон участвовать в поиске более приемлемых вариантов соглашений; когда конфликтная ситуация не является остро противостоящей интересам сторон; уверенности сторон в том, что скорое решение резко снижает издержки по сравнению с другими сценариями конфликта.

Для **управления конфликтом** наиболее рациональным и оправданным является использование всего комплекса методов воздействия на конфликтную ситуацию и поведение участников конфликта.

Неумение разрядить конфликтную ситуацию, понять ошибки и просчеты может стать причиной постоянной напряженности. Нужно помнить, что конфликтом надлежит умело управлять до того, как он станет настолько сильным, что приобретет деструктивные свойства. Основная причина конфликта в том, что люди зависят друг от друга, каждому нужны сочувствие и понимание, расположение и поддержка другого, нужно, чтобы кто-то разделял его убеждения. *Конфликт — это сигнал того, что произошло что-то неладное в коммуникациях между людьми либо появились какие-то существенные разногласия.*

У многих людей нет специальных навыков управления конфликтами, им нужны рекомендации и соответствующая практика. В порядке основных рекомендаций относительно поведения в конфликтных условиях можно указать на такие ориентиры, как:

- *умение отличить главное от второстепенного.* Казалось бы, чего проще, но жизнь показывает, что сделать это довольно сложно. Практически ничего, кроме интуиции, не может человеку помочь. Но если регулярно анализировать конфликтные ситуации, мотивы своего поведения, если пытаться понять, что действительно «вопрос жизни и смерти», а что просто собственные амбиции, и научиться отбрасывать не-

существенное, то можно следовать совету Д. Карнеги: «Не позволяйте себе расстраиваться из-за пустяков, которые следует презирать и забыть. Помните, что жизнь слишком коротка, чтобы растрачивать ее на пустяки». Умение отличить главное от второстепенного должно помочь каждому найти правильную линию поведения в конфликтах;

- *внутреннее спокойствие*. Это такой принцип отношения к жизни, который не исключает энергичности и активности человека. Наоборот, он позволяет стать еще более деятельным, чутко реагировать на малейшие оттенки событий и проблем, не теряя самообладания даже в критические моменты. Внутреннее спокойствие — своего рода защита от всех неприятных жизненных ситуаций, оно позволяет человеку выбрать подобающую форму поведения;
- *эмоциональная зрелость и устойчивость* — по сути возможность и готовность к достойным поступкам в любых жизненных ситуациях;
- *знание меры воздействия на события*, означающее способность остановить себя и не «давить» или, наоборот, ускорить событие для того, чтобы «владеть ситуацией» и уметь адекватно реагировать на нее;
- *умение подходить к проблеме с различных точек зрения*, обусловленное тем, что одно и то же событие можно оценить по-разному, в зависимости от занятой позиции. Если рассматривать конфликт с позиции своего «Я», будет одна оценка, а если попытаться посмотреть на эту же ситуацию с позиции своего оппонента — возможно, все покажется иным. Важно уметь оценивать, сопоставлять, соединять разные позиции;
- *готовность к любым неожиданностям*, отсутствие (или сдерживание) предвзятой линии поведения позволяют быстрее перестроиться, своевременно и адекватно отреагировать на изменение ситуации;
- *восприятие действительности такой, какая она есть*, а не такой, какой человеку хотелось бы видеть ее. Этот принцип тесно связан с предыдущим, следование ему способствует сохранению психической устойчивости даже в тех случаях, когда все кажется лишенным внутренней логики и смысла;
- *стремление к выходу за рамки проблемной ситуации*. Как правило, все «неразрешимые» ситуации в конечном счете разрешимы, безвыходных ситуаций не бывает;

- *наблюдательность*, необходимая не только для оценки окружающих и их поступков. Многие ненужные реакции, эмоции и действия отпадут, если научиться беспристрастно наблюдать за собой. Человеку, умеющему объективно оценить свои желания, побуждения, мотивы как бы со стороны, гораздо легче управлять своим поведением, особенно в критических ситуациях;
- *дальновидность* как способность не только понимать внутреннюю логику событий, но и видеть перспективу их развития. Знание «что к чему приведет» предохраняет от ошибок и неправильной линии поведения, предотвращает формирование конфликтной ситуации;
- *стремление понять других, их помыслы и поступки.* В одних случаях это означает примириться с ними, в других — правильно определить свою линию поведения. Многие недоразумения в повседневной жизни случаются только потому, что не все люди умеют или же не дают себе труда сознательно поставить себя на место других. Способность понять (пусть даже не принимая) противоположную точку зрения помогает предвидеть поведение людей в той или иной ситуации;
- *умение извлекать опыт из всего происходящего*, т.е. «учиться на ошибках», причем не только на своих. Такое умение — учитывать причины прошлых ошибок и неудач — помогает избегать новых.

8.7.3. Методы управления стрессами

Управление стрессами — это процесс целенаправленного воздействия на персонал организации с целью адаптации личности к стрессовой ситуации, устранения источников стресса и овладения методами их нейтрализации всем персоналом организации.

Стресс, как известно, представляет собой комплекс физических, химических и иных реакций человека на стрессоры (или стимулы) в окружающей среде, действие которых выводит из равновесия его физиологические и психические функции. Стресс может иметь как негативное, так и позитивное значение для человека. Он в определенных условиях способствует мобилизации усилий работника на решение производственных задач или достижение личных целей. В связи с конфликтами большего внимания заслуживает рассмотрение отрицательных сторон этого явления.

Являясь частью жизни каждого, стрессы неизбежны. Изменения на работе и в семье, особенно непредвиденные, могут вывести человека из равновесия, привести к несоответствию его состояния окружающей обстановке. Такое несоответствие, в свою очередь, порождает утомление, чувство опасности, ослабление умственных способностей, рост кровяного давления, пассивное отношение к работе, снижение уровня организованности, нарушение трудовой дисциплины и т.п. Это приводит к потерям в организации из-за увеличения количества несчастных случаев, снижения качества работы, роста текучести кадров, преждевременной смерти работников.

Чтобы избежать подобного рода потерь, необходимо определить причины стрессов, которыми являются стрессоры. В табл. 8.16 приведена классификация стрессоров и их последствий.

Во избежание пагубных последствий стрессов необходимо научиться справляться с ними. Существуют методы нейтрализации

Таблица 8.16

Классификация стрессоров и их последствий

Стрессоры		*Последствия*
Стрессоры в окружающей среде	*Личные стрессоры*	
Производственные: перегрузки (недогрузки); необъясненные перемены; изменение расписания; плохое оборудование **Ролевые**: ролевой конфликт; ролевая неясность; ответственность за людей; недостаток поддержки; недостаток статуса **Структурные**: слабая коммуникация; недостаток соучастия; неправильно построенная иерархия **Карьерные**: замедленное (слишком быстрое) продвижение по службе; несправедливость; недостаток возможностей для продвижения; отсутствие необходимой подготовки **Отношенческие**: отношения с руководством; подчиненными; коллегами; клиентами; рабочими **Внеорганизационные:** отношения в семье; состояние экономики; обстоятельства жизни; рост преступности; рост цен	Потребности Надежды и достижения Эмоциональная устойчивость Гибкость Толерантность Неясности Самооценка	**Субъективные**: расстройство; переутомление; чувство тревоги; чувство вины **Поведенческие**: опасность инцидента; «нехорошие» разговоры **Когнитивные**: слабые решения; плохая сосредоточенность **Физиологические**: высокое содержание холестерина; язвенная болезнь; сердечно-сосудистые заболевания **Организационные**: прогулы; текучесть кадров; низкая производительность труда; неудовлетворенность работой

стрессов (табл. 8.17). С учетом их составляются индивидуальные программы нейтрализации стрессов. На уровне организации проводят семинары, обучают работников технике расслабления, способам изменения поведения, выявления индивидуальных стрессов.

Таблица 8.17

Методы нейтрализации стрессов

Наименование метода	*Характеристика метода*
1. Планирование	Необходимо спланировать решение задач (личных или служебных) на следующий день или ближайшую перспективу. В планах необходимо соотнести личные цели с целями организации
2. Физические упражнения	Физические упражнения, зарядка в течение дня могут помочь избежать стрессов, так как являются хорошим выходом для отрицательной энергии, благотворно влияют на физическое состояние организма

8.8. БЕЗОПАСНОСТЬ, УСЛОВИЯ И ДИСЦИПЛИНА ТРУДА ПЕРСОНАЛА

8.8.1. Безопасность организации и ее персонала

Безопасность организации — это такое состояние, которое достигается посредством обеспечения и поддержания защищенности ее персонала и жизненно важных интересов организации от внутренних и внешних угроз с целью уменьшения отрицательных последствий нежелательных событий и достижения наилучших результатов деятельности.

Угроза безопасности организации — это событие, действие или явление, которые посредством воздействия на персонал, финансовые, материальные ценности и информацию могут привести к нанесению вреда здоровью работников и ущерба организации, нарушению или приостановке ее функционирования.

Обеспечение безопасности организации — это деятельность ее должностных лиц, персонала, специального подразделения по безопасности, государственных правоохранительных органов и иных структур, направленная на предотвращение возможного нарушения ее нормального функционирования.

Система безопасности организации — это комплекс организационно-управленческих, экономических, правовых, социально-психологических, профилактических, пропагандистских, режимных и инженерно-технических мер и мероприятий, направленных на

обеспечение безопасности организации и ее персонала. Определяющим и изначальным при формировании системы безопасности является концепция безопасности организации, которая представляет собой свод основных документов, касающихся политики и стратегии безопасности, основных направлений, средств и методов ее обеспечения.

Рассмотрим сущность видов безопасности.

Физическая безопасность объекта — это охрана материальных и финансовых ресурсов от чрезвычайных обстоятельств (пожар, стихийное бедствие, терроризм) и от несанкционированного проникновения на территорию (вандализм, кража, хищение и т.д.). Обеспечение безопасности объектов регулируется Законом РФ «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации» от 11.03.92, положениями и инструкциями, разрабатываемыми и вводимыми в действие Службой государственного пожарного надзора и Управлением вневедомственной охраны МВД РФ.

Этот вид безопасности объекта обеспечивается деятельностью сотрудников службы охраны путем соблюдения пропускного режима на объект и внутри объекта с применением соответствующих охранных технических средств и систем. К техническим и инженерно-техническим охранным средствам и системам относятся: периметральные охранные системы; системы охранной сигнализации; системы пожарной сигнализации, пожаротушения и оповещения; системы охранного телевидения; системы ограничения доступа; системы управления доступом; средства оперативной связи; защитные инженерные средства (решетки, жалюзи, бронестекла и др.).

Физическая безопасность персонала подразделяется на личную безопасность руководства и ведущих специалистов и безопасность всего персонала в целом.

Личная безопасность руководства и ведущих специалистов — это их физическая охрана, а также охрана жилья и средств передвижения руководителей и ведущих специалистов организации и членов их семей. Личная безопасность обеспечивается целым комплексом оперативных и технических мер по охране лица как в обычных повседневных, так и экстремальных условиях. Проведение мероприятий по обеспечению личной безопасности охраняемого лица регулируется Законом РФ «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации».

Физическая безопасность персонала — это система охраны труда и техники безопасности в организации на основе производствен-

ной санитарии и психологии деловых отношений. Безопасные и здоровые условия труда в организации обеспечиваются комплексным взаимодействием как руководства организации, так и не в последнюю очередь усилиями самого персонала организации. Системы охраны труда и техники безопасности в организации регламентируются Трудовым кодексом РФ (раздел X), Законом РФ «Об основах охраны труда в Российской Федерации» и нормативными правовыми актами по охране труда, утверждаемыми и вводимыми в действие Министерством здравоохранения и социального развития РФ.

Экономическая безопасность — это состояние защищенности экономических интересов организации от внутренних и внешних угроз посредством минимизации коммерческих рисков, системы мер экономического, правового и организационного характера, разработанной администрацией организации. Экономическая безопасность характеризуется совокупностью качественных и количественных показателей и включает в себя следующие функциональные составляющие: финансовую, имущественную, валютную, кредитную, политико-правовую и др. Экономическая безопасность выступает материальной основой решения практически всех задач, связанных с функционированием организации.

Информационная безопасность — это охрана каналов поступления, хранения, обработки и передачи информации, защита любых информационных ресурсов по уровням доступа. Защите подлежит любая документационная информация, неправомерное обращение с которой может нанести ущерб ее собственнику, владельцу, пользователю и иному лицу. Режим защиты информации устанавливается в отношении конфиденциальной документационной информации — собственником информационных ресурсов, т.е. самой организацией.

Результатом реализации угроз информации может быть: утрата (разрушение, уничтожение), утечка (извлечение, копирование, подслушивание), искажение (модификация, подделка), блокирование.

Существует два основных принципа защиты информации: разделение обязанностей и минимизация привилегий. *Принцип разделения обязанностей* предписывает так распределять роли и ответственность, чтобы один человек не смог нарушить критически важный для предприятия процесс. *Принцип минимизации привилегий* предписывает выделять пользователям только те права доступа, которые необходимы им для выполнения служебных обязанностей.

При этом высокий уровень информационной безопасности организации обеспечивается целым комплексом административных мер и оперативно-технических мероприятий.

Юридическая безопасность — это охрана прав, порядка и условий осуществления конкурентной предпринимательской деятельности организации в рамках законодательства Российской Федерации. Если рассматривать юридическую защиту более подробно, то условно ее можно подразделить на три основных направления:

- взаимоотношения с органами государственной власти;
- защита от действий недобросовестных партнеров, заказчиков или контрагентов;
- создание условий для успешной производственной деятельности организации.

Интеллектуальная безопасность — охрана прав на научные труды, промышленные образцы, товарные знаки, коммерческие наименования. На основе Гражданского кодекса РФ (ст. 138) «признается исключительное право (интеллектуальная собственность)... юридического лица на результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации... Использование результатов интеллектуальной деятельности и средств индивидуализации может осуществляться третьими лицами только с согласия правообладателя».

Экологическая безопасность — охрана окружающей среды, обеспечение безопасной работы экологически опасных объектов предприятия, предотвращение экологических катастроф. В общем виде вопросы экологической безопасности организаций регулируются соответствующими законами Российской Федерации. Экологическая составляющая безопасности в структуре безопасности предприятия является достаточно специфичным явлением и в основном значимо для предприятий, имеющих экологически опасные производства или занимающихся разработкой недр и т.д.

Как показывает практический опыт, обеспечение безопасности организации должно соответствовать следующим принципам:

- *непрерывность* — осуществление мер по обеспечению безопасности должно быть основано на постоянной готовности к отражению как внутренних, так и внешних угроз безопасности организации. При этом руководители организации должны ясно осознавать: процесс обеспечения безопасности не допускает перерывов, иначе — придется все начинать сначала;

- *комплексность* — использование всех средств защиты финансовых, материальных, информационных и человеческих ресурсов во всех структурных подразделениях организации и на всех этапах ее деятельности. При этом комплексность реализуется через совокупность правовых, организационных и инженерно-технических мероприятий без их приоритетного выделения;
- *своевременность* — обеспечение безопасности с использованием упреждающих мер. При этом принцип своевременности предполагает постановку задач по комплексной безопасности на ранних стадиях разработки системы безопасности, а также разработку эффективных мер предупреждения посягательств на интересы организации;
- *законность* — обеспечение безопасности на основе законодательства РФ и других нормативных актов, утвержденных органами государственного управления в пределах их компетенции. При этом необходимо иметь в виду, что вопрос дозволенности тех или иных методов обнаружения и пресечения правонарушений в рамках действующего законодательства и большого количества ведомственных подзаконных актов в настоящее время в большинстве случаев остается открытым;
- *активность* — обеспечение безопасности организации с достаточной степенью настойчивости и с широким использованием маневра имеющихся сил и средств;
- *универсальность* — обеспечение безопасности посредством применения таких мер и проведения таких мероприятий, которые дают положительный эффект независимо от места их конкретного применения;
- *экономическая целесообразность* — сопоставление возможного ущерба и затрат на обеспечение безопасности. При этом во всех случаях стоимость системы безопасности не должна превышать размера возможного ущерба от любых видов риска;
- *конкретность и надежность* — определение конкретных видов ресурсов, выделяемых на обеспечение безопасности. При этом обязательным является достаточное дублирование методов, средств и форм защиты при обеспечении безопасности организации;
- *профессионализм* — реализация мер безопасности должна осуществляться только профессионально подготовленны-

ми специалистами. При этом в условиях быстрого развития средств и систем безопасности необходимо постоянное совершенствование мер и средств защиты на базе обучения личного состава;

- *взаимодействие и координация* — осуществление мер обеспечения безопасности на основе четкой взаимосвязи соответствующих подразделений, служб и ответственных лиц. При этом вопрос о взаимодействии и координации касается не только подразделений и лиц, непосредственно отвечающих за безопасность, но и их связи с остальными подразделениями организации;
- *централизация управления и автономность* — обеспечение организационно-функциональной самостоятельности процесса организации защиты всех объектов охраны и централизованное управление обеспечением безопасности организации в целом.

Безопасность труда и здоровья персонала — система обеспечения безопасности жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные.

В качестве основы при выработке мер, направленных на создание безопасных и здоровых условий труда, целесообразно руководствоваться Конвенцией и рекомендациями МОТ о безопасности и гигиене труда в производственной среде, которые определяют здоровье как составляющую трудового потенциала человека.

На безопасные и здоровые условия труда оказывают влияние факторы, которые могут воздействовать на работников не изолированно, а в различных количественных и качественных сочетаниях: правовые, технические, организационные, санитарно-гигиенические, психофизиологические, эстетические, социально-психологические, эргономические, лечебно-профилактические, реабилитационные. Регламентация безопасных и здоровых условий труда осуществляется на основе трудового законодательства. Несоблюдение требований регламентов по охране труда может привести к несчастным случаям и получению травм.

Несчастный случай — это происшествие, вызвавшее повреждение здоровья работника в результате кратковременного и, как правило, однократного воздействия на него внешнего фактора.

Травмой называют нарушение анатомической целостности или физиологических функций тканей или органов работника, вызван-

ное внезапным внешним воздействием на него опасного производственного фактора при выполнении трудовых обязанностей или заданий.

Травму необходимо отличать от *профессионального заболевания*, которое развивается в результате воздействия на работника специфических для данной работы вредных производственных факторов и вне контакта с ними возникнуть не может. Профессиональное заболевание обычно появляется в результате длительного периода работы в неблагоприятных условиях, поэтому в отличие от травмы точно установить момент заболевания нельзя.

Безопасность труда и здоровья персонала в организации обеспечивается посредством взаимодействия администрации, подразделения охраны труда и техники безопасности и самого работника. С этой целью в организациях разрабатываются комплексные планы организационно-технических, социально-экономических и психологических мероприятий по безопасности и охране труда.

Основой для разработки таких планов может послужить построение дерева целей системы безопасности организации. На рис. 8.19 приведен фрагмент дерева целей системы безопасности организации на примере одного из важнейших направлений безопасности — физической безопасности персонала организации.

8.8.2. Условия труда персонала

Под условиями труда понимается совокупность психофизиологических, санитарно-гигиенических, эстетических и социально-психологических состояний производственной среды, оказывающих влияние на функционирование организма работника, его здоровье и продолжительность жизни, работоспособность, удовлетворенность трудом, воспроизводство рабочей силы и эффективность труда.

Психофизиологическое состояние обусловлено содержанием трудовой деятельности, различными нагрузками на двигательный аппарат, нервную систему и психику человека, которые предъявляются ему работой. Это состояние не поддается нормированию.

Санитарно-гигиеническое состояние включает все компоненты, которые образуют внешнюю среду (микроклимат, чистота воздушной среды, освещение, биологические и другие воздействия). Почти все эти компоненты нормируются путем разработки стандартов, санитарных норм и требований.

Эстетическое состояние определяется архитектурно-планировочными и художественными решениями интерьеров помещений, цветовой гаммой средств труда, спецодежды и т.д., которые фор-



Рис. 8.19. Дерево целей системы безопасности организации (физическая безопасность персонала)

мируют у работника отношение к условиям труда с точки зрения художественного восприятия окружающей среды. Количественная оценка этого состояния не всегда возможна.

Социально-психологическое состояние характеризует взаимоотношения работников производственного коллектива, его психологический климат. Это состояние весьма трудно оценить количественно, так как не существует норм и стандартов.

В соответствии с классификацией, разработанной в НИИ труда и социального страхования, выделяются факторы, воздействующие на условия труда, которые объединены в три группы (табл. 8.18).

Первая группа факторов является определяющей и обусловлена господствующими в обществе производственными отношениями. Вторая группа оказывает непосредственное воздействие на формирование материально-вещественных элементов труда. Третья группа факторов характеризует воздействие климатических, геологических, биологических особенностей местности, где протекает работа.

В соответствии с медико-физиологической классификацией условия труда делятся на опасные и вредные. *Опасные условия труда* — это такие условия труда, воздействие которых на работающего

Таблица 8.18

Классификация факторов, воздействующих на условия труда

Факторы, воздействующие на условия труда	*Содержание факторов*
Социально-экономические	1. Нормативно-правовые факторы (законы о труде, правила, нормы, стандарты и т.п. и практика государственного и общественного контроля за их соблюдением)
	2. Социально-психологические факторы, характеризующие отношение работника к труду, психологический климат в коллективе и т.п.
	3. Общественно-политические факторы (общественные формы движения за создание благоприятных условий труда, рационализаторство, изобретательство и т.п.)
	4. Экономические факторы (системы льгот и компенсаций, моральное и материальное стимулирование и т.п.)
Организационно-технические	1. Средства труда. 2. Предметы труда. 3. Технологические процессы. 4. Организационные формы производства. 5. Режимы труда и отдыха, дисциплина труда и т.п.
Естественно-природные	Климатические, геологические, биологические особенности местности, где протекает работа

приводит к травме или другому внезапному резкому ухудшению здоровья. В том случае, если условия труда приводят к заболеванию или снижению работоспособности, их считают *вредными условиями труда*. Опасные и вредные условия труда характеризуются производственными факторами, которые делятся на четыре группы — физические, химические, биологические и психофизиологические (табл. 8.19).

Классификация факторов, воздействующих на условия труда, имеет важное методологическое значение для количественной оценки влияния условий труда на организм человека, его здоровье и работоспособность, для определения наиболее эффективных путей и методов обеспечения благоприятных условий труда.

Таблица 8.19

Производственные факторы опасных и вредных условий труда

Наименование фактора	*Характеристика фактора*
Физический	Движущиеся машины и механизмы, подвижные части производственного оборудования, передвигающиеся изделия (материалы, заготовки); повышенная загазованность и запыленность воздуха рабочей зоны. Повышенная или пониженная температура поверхностей оборудования, материалов; повышенная или пониженная температура воздуха рабочей зоны; повышенные уровни шума, вибрации, ультразвука, инфразвуковых колебаний; повышенное или пониженное барометрическое давление и его резкое изменение; повышенные или пониженные влажность, подвижность, ионизация воздуха; повышенный уровень ионизирующих излучений; повышенное напряжение в электрической цепи; повышенные уровни статического электричества, электромагнитных излучений; повышенная напряженность электрического, магнитного полей; отсутствие или недостаток естественного света; недостаточная освещенность рабочей зоны; повышенная яркость света; повышенная пульсация светового потока; повышенные уровни ультрафиолетовой и инфракрасной радиации; острые кромки, заусеницы и шероховатость на поверхности заготовок, инструментов, оборудования; расположение рабочего места на значительной высоте относительно земли (пола), невесомость
Химический	По характеру воздействия на организм человека подразделяются на токсические, раздражающие, сенсибилизирующие, канцерогенные, мутагенные, влияющие на репродуктивную функцию. По путям проникновения в организм человека делятся на проникающие через органы дыхания, желудочно-кишечный тракт, кожные покровы и слизистые оболочки
Биологический	Патогенные микроорганизмы (бактерии, вирусы, риккетсии, спирохеты, грибы простейшие) и продукты их жизнедеятельности
Психофизиологический	Физические (статические и динамические) и нервно-психические перегрузки (умственное перенапряжение, перенапряжение анализаторов, монотонность труда, эмоциональные перегрузки)

Оценка условий труда заключается в выявлении степени воздействия факторов условий труда, которое испытывает организм работника в процессе труда, и отражается в показателе **тяжести труда**. О степени тяжести труда можно судить по тем реакциям и изменениям в организме работника, которые происходят под влиянием условий труда. Понятие «тяжесть труда» одинаково применимо как к умственному, так и к физическому труду. Одни реакции и изменения в организме работника возникают непосредственно в процессе труда (изменение физиологических функций, способность восстановления различных функциональных нарушений, динамика работоспособности в течение рабочего дня, глубина и характер утомления), другой характер влияния в зависимости от условий труда, силы и интенсивности воздействия неблагоприятных факторов вызывают отдаленные реакции организма (общие и профессиональные заболевания, преждевременная утрата трудоспособности по данной профессии, стойкая утрата трудоспособности, сокращение продолжительности жизни).

В настоящее время в соответствии с медико-физиологической классификацией существует шесть категорий тяжести работ, которым соответствуют шесть групп условий труда.

Работы *первой категории тяжести работ* выполняются в условиях, близких к физиологическому комфорту, при этом физические и нервно-эмоциональные нагрузки полностью соответствуют физиологическим возможностям человека. Подобные работы у здоровых людей способствуют улучшению самочувствия, могут приводить к повышению работоспособности и росту производительности труда.

Вторая, третья, четвертая и пятая категории тяжести труда характеризуются постепенным снижением положительных моментов и нарастанием негативных. К *шестой категории тяжести труда* относятся работы, выполняемые в особо неблагоприятных условиях. Все патологические реакции, характерные для предыдущих категорий, развиваются очень быстро (сразу после начала работы, в первой половине смены или недели), носят стойкий, часто необратимый характер и нередко сопровождаются тяжелыми нарушениями функций жизненно важных органов.

Установить категорию тяжести труда можно с помощью медицинских и технико-экономических исследований при наличии специалистов и определенной аппаратуры на основе разработанной НИИ труда и социального страхования методики. По этой методике выявляют биологически значимые состояния условий

труда, под которыми понимают такие состояния условий труда, которые с наибольшей вероятностью влияют на формирование определенных реакций организма работника (нормальных, пограничных или патологических), и затем оценивают каждое состояние условий труда в баллах.

Работникам устанавливается компенсация за опасные и вредные условия труда, которая состоит в более высокой заработной плате, введении льгот по пенсионному обеспечению, выдаче специального питания, сокращении продолжительности рабочего времени и др. Однако в улучшении условий труда главным является не увеличение компенсационных выплат, а снижение отрицательного воздействия опасных и вредных факторов на работника путем создания на рабочих местах более комфортных условий для работы.

Условия труда влияют на **работоспособность** человека, которая характеризует возможность организма осуществлять деятельность определенного уровня качества и поддерживать ее в течение необходимого заданного периода времени. Работоспособность является физиологической основой индивидуальной производительности труда.

Различают работоспособность человека *общую* — потенциально максимально возможную работоспособность при мобилизации всех резервов организма и *фактическую*, которая зависит от текущего уровня здоровья, самочувствия человека, а также от типологических свойств нервной системы, индивидуальных особенностей функционирования психических процессов (памяти, мышления, внимания, восприятия), от умения человека мобилизовать определенные ресурсы организма для выполнения конкретной деятельности на требуемом уровне качества и в течение заданного времени при условии нормального восстановления расходуемых средств организма.

Работоспособность человека не является стабильной величиной и может меняться в течение рабочего дня, для нее характерно постадийное изменение. На последней стадии работоспособности наступает утомление.

Утомление — это вызванное интенсивной или длительной работой временное уменьшение работоспособности, выражающееся в снижении количества и качества выполняемой работы и в ухудшении координации рабочих функций. Утомление бывает физиологическим и психическим. *Физиологическое утомление* выражает воздействие на нервную систему продуктов разложения, высво-

бождающихся в результате двигательно-мускульной деятельности, а *психическое утомление* — это состояние перегруженности центральной нервной системы. Снижение утомления и поддержание работоспособности на оптимальном уровне является основной целью режима труда и отдыха.

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.

Режимы труда и отдыха устанавливаются исходя из конкретных особенностей деятельности организации или подразделения и должны быть обоснованы в законодательном, экономическом, психофизиологическом и социальном аспектах. *Законодательное обоснование* режимов труда и отдыха предполагает соблюдение требований Трудового кодекса РФ. *Экономическое обоснование* подразумевает оптимальное использование оборудования по времени и мощности при полной загрузке работников, что в конечном счете влияет на эффективность производства. *Психофизиологическое обоснование* предполагает учет требований физиологии и психологии труда, в частности учет динамики работоспособности, факторов, влияющих на утомление работника, и времени, необходимого для восстановления работоспособности. *Социальное обоснование* предполагает учет интересов не только производственных работников, но и персонала всех других сфер деятельности.

Организация рациональных режимов труда и отдыха и выявление резервов повышения производительности труда должны базироваться на анализе состояния трудовой дисциплины в организации.

8.8.3. Дисциплина труда персонала

Под дисциплиной труда понимается закрепленная правом и другими социальными нормами система трудовых отношений в коллективе, направленная на поддержание надлежащего порядка в процессе осуществления трудовой деятельности. Дисциплина труда является необходимым условием успешного функционирования организации и основой социально-экономического развития коллектива.

Виды трудовой дисциплины приводятся в табл. 8.20.

В чистом виде ни один из видов трудовой дисциплины не существует. Такое разнообразие видов дисциплины объясняется тем, что те или иные правила, требования или нормы устанавливаются раз-

Таблица 8.20

Виды трудовой дисциплины

Классификационный признак	*Виды дисциплины*
1. По характеру воздействия	Принудительная, или дисциплина труда, основанная на применении санкций; добровольная, или сознательная дисциплина, основанная на осознании необходимости соблюдения каждым членом общества юридически установленных или традиционно сложившихся норм и правил поведения; самодисциплина, или внутренняя дисциплина, основанная на внутреннем самоубеждении индивида, предъявляющего к себе лично высокие требования
2. По сфере воздействия	Плановая; договорная; финансовая и др.
3. По объектам дисциплинарных отношений	Производственная дисциплина — соблюдение установленных режимов работы оборудования, бережное отношение к оборудованию, оснастке, другим материальным ценностям, соблюдение техники безопасности, правил охраны труда, пожарной безопасности, производственной санитарии, должностных инструкций и т.д.; технологическая дисциплина предполагает точное выполнение всех требований технологии производственного процесса, режимов и способов его ведения; трудовая дисциплина — это соблюдение работниками организации установленных правил внутреннего трудового распорядка (своевременное начало и окончание рабочего дня, обеденного перерыва, кратковременных перерывов на отдых и личные нужды), норм поведения в организации

личными ведомствами и органами, которые трактуют соблюдение установленных ими правил как соответствующую дисциплину.

В условиях рыночной экономики организация может не добиться успеха в конкуренции, если нет в коллективе высокой дисциплины труда. Низкая трудовая, технологическая и производственная дисциплина труда приводит к значительным экономическим потерям в организации, которые выражаются:

- в снижении трудовой активности и производительности труда всех категорий работников, что приводит к снижению прибыли;
- в потерях рабочего времени из-за отсутствия работников на рабочем месте по неуважительным причинам и в потерях рабочего времени в связи с ростом текучести персонала;
- в поломках и простоях оборудования, в снижении качества продукции и услуг, связанных с нарушением технологии производства, и как следствие — в снижении конкурентоспособности организации и ее имиджа.

Работа по укреплению трудовой дисциплины в условиях рынка требует использования различных методов управления дисципли-

нарными отношениями в организации, которые включают применение методов убеждения, стимулирования, принуждения.

Методы убеждения — это методы воспитания, воздействия на сознание работников с целью направления их на полезную деятельность или предупреждения нежелательных поступков путем обоснованной аргументации.

Методы стимулирования работников опираются на личную материальную и моральную заинтересованность работников в высоких конечных результатах труда. Дисциплина обеспечивается сознательным отношением работников к труду и поощрением за добросовестный труд.

Методы принуждения предполагают использование дисциплинарных взысканий за нарушение трудовой дисциплины. К дисциплинарным взысканиям относят привлечение к административной и материальной ответственности. Администрация организации может применять следующие дисциплинарные взыскания: замечание руководителя, выговор, строгий выговор и увольнение.

Укрепление дисциплины — это постоянная работа администрации организации, так как соблюдение дисциплины способствует успешному решению стоящих перед ней задач.

8.8.4. Управление текучестью персонала

Текучесть кадров — представляет собой процесс незапланированного увольнения работников, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и др.) и неудовлетворенностью организации данным работником его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т.д.). В практической деятельности к текучести кадров принято относить как увольнение по собственному желанию, так и увольнение по инициативе администрации в случае нарушения договорных обязательств между работником и администрацией. Текучесть кадров может быть внутриорганизационной и охватывать при этом неорганизованные (непланируемые, стихийные) трудовые перемещения внутри организации или внешней — между организациями, отраслями, сферами экономики. Оба вида — результат взаимодействия экономических, социальных, социально-психологических, демографических и других факторов. Имея общую природу, они различаются между собой структурой мотивов, степенью информированности о новом месте работы, величиной перерыва в работе в связи с переходом с одного рабочего места на другое и в конечном счете разной степенью

удовлетворенности работников новым рабочим местом. Например, при внешней текучести кадров на первое место выходят личные мотивы, связанные с переменой места жительства, состоянием здоровья, затем — мотивы, связанные с качеством жизни, размером заработка, недостатком или удаленностью места жительства и т.д., а также профессионально-квалификационные мотивы. При внутриорганизационной текучести кадров первое место занимают мотивы, связанные с условиями труда, затем — с качеством жизни, и, наконец, профессионально-квалификационные мотивы. Сегодня текучесть кадров — одна из многих проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия. К текучести кадров нельзя подходить однозначно. С одной стороны, это причины сбоя в производственном механизме предприятия, приводящих к некоторым экономическим потерям (увеличение накладных расходов, уменьшение выпуска продукции и др.), снижении качества его трудовых ресурсов, а также о проблемах людей, оторванных от привычной работы и несущих соответствующие потери (перерыв в работе, снижение производительности труда в новых условиях, психологические проблемы взаимодействия в новом коллективе и др.). С другой стороны, текучесть кадров — это и положительное явление, так как данный процесс выполняет ряд важных позитивных функций — межотраслевого и территориального перераспределения рабочей силы, квалификационно-профессионального продвижения кадров, обслуживания внешних и внутренних трудовых перемещений, вызванных техническим прогрессом; кроме того, полное отсутствие трудовых перемещений в организации, в том числе и текучесть кадров, приводит к «застойности» структуры коллектива. Рассматривают «активную» и «пассивную» текучесть кадров.

Активная — предполагает движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (нормированием труда, условиями труда, быта, техникой безопасности и др.). Пассивная текучесть кадров предполагает движение рабочей силы, вызванное неудовлетворенностью организации конкретным работником (его недисциплинированностью, прогулами, нарушениями трудовой дисциплины, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и др.).

Основная причина ухода работника по собственному желанию — недовольство своим положением в организации. В частности: неудовлетворенность зарплатой, условиями и организацией труда; нерешенность социальных проблем; отдаленность работы от дома; отсутствие условий для отдыха, детских учреждений; не-

уважительное отношение со стороны руководства, неоправдавшиеся притязания, неустойчивость служебного положения и невозможность сделать карьеру. Таким образом, текучесть кадров связана не только с социальной и бытовой неустроенностью, но и со сложностями самореализации или самоутверждения.

Следует также различать естественный уровень текучести кадров в пределах 3–5% в год от численности персонала, которая способствует своевременному обновлению коллектива, происходит непрерывно и не требует принятия особых мер со стороны руководства и кадровой службы. И повышенный, вызывающий значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические и психологические трудности. Излишняя текучесть персонала мешает создавать эффективно работающую команду, отрицательно влияет на корпоративную культуру организации, на моральное состояние оставшихся работников, на их трудовую мотивацию и преданность организации, с уходом сотрудников разваливаются сложившиеся связи в трудовом коллективе.

При анализе текучести кадров важно определить ее причины, которые необходимо устранять или снижать их влияние на деятельность организации. Для этого необходимо:

- выявление причин увольнения каждого работника и ведение статистики этих причин.
- исследование удовлетворенности своей работой и условиями работы сотрудников поможет получить полную информацию о том, какими аспектами труда неудовлетворены ваши сотрудники; исследование мотивации ваших сотрудников выявит точную и объективную информацию о том, чего они хотят от вашей организации, и какими методами необходимо стимулировать их эффективность труда;
- разработка программы ротации персонала (как горизонтальной, так и вертикальной). Необходимо соблюдать принцип повышения в должности с расширением полномочий и круга должностных обязанностей; повышения уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю или специалисту более сложных задач, без повышения в должности, но с увеличением заработной платы; смены задач и обязанностей в связи с переводом на равноценную должность без повышения в должности и заработной плате, но с последующими перспективами карьерного роста;

- разработка и обновление системы отбора и адаптации персонала. Каждый сотрудник, особенно руководители различных уровней, должны быть тщательно подобраны на вакантные должности, необходимо оценивать их потенциалы и возможности. Они должны постоянно совершенствоваться путем обучения и повышения квалификации. Причем, эффективнее, если такое обучение происходит не внутренними тренерами, а внешними специалистами;
- создание системы наставничества для «новичков», привлекая для этого более опытных сотрудников. По данным кадровой статистики, самый большой процент ухода происходит в первые три месяца работы сотрудника, так как никто не вводит его в должность, не адаптирует к новой деятельности, к организационной культуре. Особое внимание необходимо уделять адаптации менеджеров среднего звена и редких специалистов высокой квалификации;
- четкое определение имиджа организации на рынке труда;
- проведение системы оценки сотрудников и формирование кадрового резерва. Для эффективной системы оценки необходимо иметь: должностные инструкции, положения о структурных единицах, четкие критерии отбора и оценки кандидатов, надежные и эффективные методы оценки кандидатов.

Обстоятельства, обусловливающие уход работника из организации, могут быть полностью управляемыми (условия труда и быта), частично управляемыми (удовлетворенность коллективом, взаимоотношениями, формами мотивации) и неуправляемыми (природно-климатические факторы). Целенаправленно воздействуя на управляемые обстоятельства, можно существенно снизить текучесть.

Для управления процессами текучести кадров огромное значение имеет сбор и анализ информации о них. Считается целесообразным в первую очередь собирать сведения: об общем числе уволившихся; уволившихся женщинах; лицах в возрастных категориях до 18 лет, 19—30 лет, старше 50 лет; о работниках с низкой и высокой квалификацией; со стажем работы менее 3 и более 10 лет; с профессиональным, высшим и средним специальным образованием.

Сведения об уволившихся содержат следующую информацию: причина увольнения, дата рождения, пол, образование, год окончания учебного заведения, место работы, должность, квалифика-

ция профессии, стаж в организации, кем поступил на предприятие, сколько раз менял профессию, сколько раз менял подразделение, причины увольнения.

Подобное изучение текучести кадров осуществляется с помощью специальных обследований в двух направлениях: 1) для создания общего портрета увольняющихся (на основе сведений о поле, возрасте, семейном положении, числе детей, общем и профессиональном образовании, стаже, тарифном разряде, инвалидности, заработной плате за последние несколько месяцев); 2) для изучения причин ухода, в качестве которых могут выступать неиспользование по специальности, неудовлетворенность работой, условиями и режимом труда, заработком, невозможность учиться, плохие отношения с администрацией и с коллегами, рождение ребенка, отсутствие мест в детских учреждениях, длительные поездки.

При анализе текучести кадров особое внимание необходимо обращать на «потенциальную текучесть», обусловленную скрытой неудовлетворенностью работников. Ее необходимо сравнивать с реальной и исследовать по группам уволившихся и причинам ухода. Если, например, скрытая текучесть высокая, а реальная — низкая, в коллективе действуют внутренние стабилизирующие факторы. Для обстоятельного анализа текучести следует использовать специальные анкеты и анкеты для анализа мотивации к труду.

Широкое распространение в настоящее время получили анкетирование и тестирование. Тест и анкета, являясь важнейшими инструментами социальной психологии, имеют определенные различия. В тексте анкеты не содержатся готовые ответы на задаваемые вопросы, что позволяет анкетируемым произвольно отвечать, а организаторам анкетирования получать широкий нерегламентированный спектр материалов для исследования. Тест в отличие от анкеты включает в себя четко сформулированные ответы на каждый поставленный вопрос. При этом тестируемый имеет возможность выбрать только один из вариантов ответа на каждый вопрос, что облегчает анализ теста, так как позволяет оценить каждый ответ в баллах и предложить каждому тестируемому одну из возможных характеристик в зависимости от суммы баллов. Анкетирование и тестирование работников предприятия позволяют выявить их индивидуальные особенности, склонности, черты характера, что способствует использованию каждого работника на той работе, где он может принести максимальную пользу предприятию и получить удовлетворение от своей деятельности.

Абсолютные масштабы текучести кадров измеряются количеством работников уволенных по собственному желанию, а также по инициативе администрации, за определенный период. Для вычисления уровня текучести и сменяемости кадров используются следующие формулы.

Коэффициент текучести кадров ($К_т$):

$$К_т = (Ч_{ув}/Ч_{ср})\ 100\%,$$

где $Ч_{ув}$ — численность работников, уволенных по причинам, относимым к текучести; $Ч_{ср}$ — среднесписочная численность работающих.

Коэффициент интенсивности текучести кадров ($К_{итк}$):

$$К_{итк} = К_{т\ (группы)} / К_{т\ (общий)}$$

Коэффициент полной сменяемости кадров ($К_п$):

$$К_п = 100/К_т$$

Коэффициент стабильности кадров ($К_{ск}$):

$$К_{ск} = Nn\ /\ Tn$$

где *Nn* — число работников со стажем работы свыше нормативного; *Tn* — нормативный срок службы (3–5 лет).

Рост числа жалоб работников на условия труда, качество нормирования труда, несоответствие применяемых технологий в практической деятельности может стать сигналом для службы управления персоналом о необходимости проведения мероприятий с целью предупреждения текучести кадров. Служба управления персоналом может снизить уровень текучести кадров с помощью проведения следующих мероприятий:

- улучшение организации труда;
- оздоровление условий труда;
- устранение неквалифицированных работников;
- организация продвижения кадров;
- совершенствование оплаты и стимулирования труда;
- специальные меры по адаптации молодых работников.

На уровне предприятия с целью изучения причин текучести и абсентеизма используются опрос, беседа и интервью.

Пример анкеты для увольняющихся сотрудников.

Сведения о сотруднике

1. Персональные данные

Ф.И.О.	*Матвеев Юрий Иванович*
Семейное положение	*женат*
Специальность	*инженер-экономист*
Название организации	*ООО «Русский Кровельный Центр»*
Занимаемая должность	*Финансовый аналитик*
Персональный менеджер	*Добрынин В.В.*

2. Стаж работы

Период	До 3 лет	3–5 лет	5–10 лет	10–20 лет	20 и более
Общий					
По данной специальности					

3. Стаж работы в данной организации

Период	До 1 года	1–2 года	2–3 года	3–4 года	Более 4 лет
В данной организации					

4. Заработная плата долл./в месяц:

Диапазон	150–300	300–500	500–700	700–1000	Свыше 1000
На предыдущем месте работы					
На данной работе					
Желаемый уровень					

5. Образование

☐ Среднее ☐ ср./специальное ☐ н./высшее ☐ высшее ☐ последипломное

6. Мотивы увольнения

6.1. Причины объективного характера

По состоянию здоровья (профессиональная усталость) ☐
В связи с переездом на другое место жительства ☐
Реорганизация предприятия ☐
Сокращение штата ☐
Поступление на учебу в высшее учебное заведение ☐

6.2. Причины субъективного характера (могут быть минимизированы при правильной организации и мотивации труда)

Нарушения трудовой дисциплины (в том числе и скрытые) ☐
Плохие (вредные) условия труда ☐
Профессиональная некомпетентность ☐
Отдаленность от места жительства ☐
Низкий уровень заработной платы ☐
Плохие отношения с другими работниками коллектива ☐
Уровень автоматизации рабочего места ☐
Отсутствие социальных льгот и гарантий ☐

Отсутствие перспектив роста в компании ☐
Отсутствие организованного досуга ☐
Конфликт с руководством ☐
Другое _____

7. Предполагаемое место работы

Предприятия того же рода деятельности ☐
Предприятия другой сферы деятельности ☐

8. Комментарии и пожелания

Уходить не хочется, так как нравится коллектив и взаимоотношения в компании, но...

Желаю сотрудникам успехов в работе и карьерном росте, организации — процветания и перспективного развития.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 8

1. Назовите критерии, характеризующие личность.
2. Из каких элементов складывается критериальная база человека?
3. Охарактеризуйте типы поведения человека в организации.
4. Назовите факторы влияния группы на поведение ее членов.
5. Как характер коллектива влияет на личность?
6. Что такое стимулирование трудовой деятельности персонала?
7. Дайте определение мотивации трудовой деятельности персонала.
8. Раскройте сущность мотивационного стимулирования.
9. Что такое материальное стимулирование персонала?
10. Какие формы и системы заработной платы вы знаете?
11. Что такое заработная плата? Как она регулируется?
12. Раскройте сущность нематериального стимулирования персонала.
13. Дайте определение системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
14. Что такое этика деловых отношений?
15. Охарактеризуйте закономерности межличностных отношений.
16. Что такое риторика?
17. Назовите правила подготовки и проведения деловой беседы.
18. Назовите основные правила критики.
19. Раскройте суть понятия «организационная культура». Чем обусловлено внимание к организационной культуре в современных условиях?
20. Раскройте содержание основных компонентов организационной культуры.
21. Какими методами обеспечивается поддержание организационной культуры?
22. Какими методами можно добиться изменения организационной культуры?
23. К каким подсистемам системы управления персоналом относятся функции управления конфликтами и стрессами?
24. Укажите основные функции управления конфликтами и стрессами.
25. Охарактеризуйте основные методы управления конфликтами.
26. В чем проявляются отрицательные последствия стрессов?
27. Что необходимо предпринять для нейтрализации стрессов?
28. Что такое безопасность организации и ее персонала?
29. Приведите классификацию видов безопасности и дайте их характеристику.
30. Назовите принципы безопасности организации и ее персонала.

31. Что такое охрана труда и здоровья персонала? Приведите классификацию производственных травм.
32. Постройте дерево целей безопасности организации на примере одного из направлений безопасности.
33. Что такое условия труда персонала?
34. Приведите классификацию факторов, воздействующих на условия труда.
35. Что такое рациональный режим труда и отдыха персонала?
36. Что такое дисциплина труда? Назовите виды трудовой дисциплины.
37. Какие методы управления дисциплинарными отношениями в организации вы знаете?
38. Что такое текучесть кадров? Назовите ее причины.
38. Как определить текучесть кадров?
39. Назовите методы изучения причин текучести персонала.

ГЛАВА 9
ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

9.1. АНАЛИЗ И ОПИСАНИЕ РАБОТЫ (ДОЛЖНОСТИ) И РАБОЧЕГО МЕСТА

Основой достижения определенного результата деятельности отдельного работника, группы или организации в целом является выполняемая сотрудником *работа*, т.е. трудовая деятельность, которая имеет как содержательную сторону, отвечая на вопрос: «*что* следует делать?», так и процессуальную, технологическую сторону осуществления деятельности, давая ответ на вопросы: «*как* делать?» и «*кому* следует делать?». Все это в совокупности позволяет выделить и описать тот или иной участок работы, который в данном контексте можно назвать рабочим местом (должностью). Должность является основным структурным элементом организации и характеризуется полномочиями (т.е. обязанностями и правами) и ответственностью.

Определение основных характеристик работы (или рабочего места) и требований к работнику осуществляется в ходе анализа работы и ее описания. Существует несколько определений термина «анализ работы». Согласно исследованиям Британского института стандартизации анализ работы — это определение наиболее существенных характеристик работы. Американский департамент труда расширил это определение. Согласно его трактовке анализ работы определяется как «любой процесс упорядочения и оценки информации», связанной с работой или работником. Информация может отражать содержание работы, выраженное в терминах конкретных рабочих функций и процедур, или она может состоять из характеристик работника (практических навыков, знаний, способностей, допустимых отклонений и т.д.), требуемых для компетентного выполнения работы.

Анализ работы — это процесс систематического исследования работы по определению наиболее существенных ее характеристик, а также требований к исполнителям данной работы.

Таким образом, анализ позволяет получить данные о требованиях работы, которые затем используются для **описания работы** (должности), т.е. описания обязанностей, прав, ответственности, и составления **личностной спецификации** (т.е. требований к работнику).

Анализ работы (должности) может иметь два аспекта:

- **анализ с ориентацией на задачу** — для определения обязанностей, ответственности, методов выполнения работы и т.д.;
- **анализ с ориентацией на работника** — для определения характеристик поведения работника, требующихся для успешного выполнения работы.

Различие между аспектами, ориентированными на работу, и аспектами, ориентированными на работника, довольно очевидно. Первые являются описаниями содержания работы, которые связаны с технологическими аспектами выполнения работы и в общем виде отражают то, что делается работником. Аспекты с ориентацией на работника характеризуют связанное с этим обобщенное человеческое поведение.

Анализ работы (должности) необходим для выполнения многих функций по управлению персоналом и используется для:

- подготовки описания работы (содержит краткое изложение сути рабочего или управленческого процесса, степень его ответственности, условия работы и т.п.);
- составления личностной спецификации с указанием личностных качеств работника;
- подбора сотрудников и приема их на работу: аналитическая информация учитывается при отборе работников на определенную должность;
- оценки результативности труда работников;
- подготовки кадров и повышения квалификации путем разработки и внедрения программ подготовки кадров. Анализ работы помогает установить знания, навыки и умения, необходимые для выполнения процесса на данном рабочем месте;
- планирования карьеры и служебного продвижения, с учетом достижения работником высоких результатов;
- оплаты труда, так как она должна напрямую увязываться с навыками, умением, условиями работы, риском для здоровья и т.п.;

- обеспечения безопасности труда, поскольку она зависит от правильного расположения рабочих мест, оборудования, соблюдения определенных стандартов и других условий.

По сути, анализ работы (должности) является основой грейдинга — современного метода группировки должностей по определенным основаниям (определение «веса» должности, их классификация и т.п.) с целью стандартизации оплаты труда в организации, оценки персонала и т.д.

Анализ работы (должности) в действующей организации проходит в определенной последовательности.

Первый, очень важный этап анализа дает общее представление об организации в целом и организационном расположении каждого рабочего места в ней. На этом этапе составляются схемы структуры организации, показываются связи и отношения между рабочими местами (или должностями). На *втором* этапе решается вопрос, как и для чего будет использоваться информация по анализу работы (для отбора персонала, оценки результатов его деятельности, обучения и т.д.). Анализ всех должностей требует длительного времени и немалых затрат. Поэтому следует выбрать какой-либо типичный образец тех должностей, которые будут конкретно анализироваться (*третий* этап). На *четвертом* этапе с помощью определенных методов (собеседование, наблюдение, вопросники) собираются необходимые данные — характеристики работы, выявляются целесообразные режимы работы и качества, необходимые исполнителю данной работы. Информация, полученная на этом этапе, будет использована затем на *пятом* этапе при описании работы (должностей). На *шестом* этапе разрабатывается личностная спецификация, т.е. набор требований к работнику, выполняющему данную работу.

При проведении анализа работы должны быть получены такие ее характеристики, которые в полном объеме и всесторонне позволят составить описание работы. Поэтому анализ начинается с составления полного перечня работ. Затем каждый вид работы расчленяется на отдельные процедуры и операции. Изучаются приемы и методы их выполнения, используемое оборудование, аппараты, инструменты; выявляются условия труда; рабочие взаимоотношения; устанавливается уровень профессиональной подготовки, знаний и умений, необходимых для выполнения данной работы на требуемом уровне.

С этой целью используются **контрольные вопросы**.

Контрольный список вопросов для анализа работы руководителя

1. Наименование должности.
2. Кому подчиняется руководитель?
3. Кто подчиняется руководителю?
4. Каково общее число персонала, находящегося в подчинении у руководителя?
5. Каков общий объем финансовых и материальных ресурсов, находящихся под контролем руководителя?
6. Есть ли дополнительные критерии объема работ, например пропускная способность, количество управляемых руководителем подразделений, число клиентов?
7. Какова общая цель работы?
8. Каковы основные задачи по работе?
9. Какое оборудование находится в ведении руководителя?
10. Каковы контакты руководителя внутри и за пределами организации?
11. В чем заключается наиболее сложная (ответственная) часть работы?
12. Какие знания и навыки требуются для выполнения работы?
13. Какой опыт требуется для выполнения работы?
14. Какое образование (подготовка) требуется (включая знание языков)?
15. Какие личностные качества необходимы для достижения успеха в работе?
16. Каковы возрастные ограничения?
17. Есть ли какие-либо особые требования, например заграничные командировки, ночные рабочие часы, опасная или требующая значительных физических усилий труда работа?
18. Каковы условия найма: заработная плата, премии, служебная машина, пенсия, страхование, рабочие часы, отпуск, период уведомления об увольнении, особенности трудового соглашения, другие дополнительные пособия, льготы?

Существует три основных **метода анализа работы**, которые по отдельности или в комбинации могут быть применены к процессам сбора информации. К ним относятся: наблюдение, собеседование, вопросники.

Наблюдение. Когда работа является открытой, то прямое наблюдение того, что работник делает, может дать большую часть информации, требующуюся для ответа на вопросы о самой работе и для суждения о требованиях, предъявляемых к работнику. Некоторые виды работы сами предполагают прямое наблюдение, например рутинные работы с высоким содержанием ручного труда, где большинство операций можно наблюдать, так как они не требуют су-

щественных умственных усилий или проявления индивидуальной свободы действий, и где стандартизированные операции с коротким циклом являются нормой. Более сложные работы в области управления менее пригодны для анализа путем наблюдения.

Наблюдение может быть сплошным и выборочным, причем второе является более сложным, чем первое. При выборочном наблюдении за операциями, выполняемыми на рабочем месте, информация собирается в произвольные интервалы времени во время полного рабочего цикла. Целью каждого наблюдения является получение моментной картины того, что работник делает в исследуемом интервале, и фиксация частоты выполнения исследуемых операций. Метод наблюдения достаточно прост и эффективен.

Собеседование. Большинство собеседований представляют собой интервью «индивидуального» типа — прямой диалог между аналитиком и работником и его руководителем. Когда имеет место значительное число идентичных работ, то можно применить «групповые» интервью — собеседование с группой работников, выполняющих одну и ту же работу. Следует, однако, всегда помнить об относительной точности информации, получаемой в процессе собеседования. Это объясняется тем, что одни и те же операции могут по-разному восприниматься исполнителями работы, кроме того, интервьюеры также по-разному могут воспринимать (и записывать) полученную информацию. Для уменьшения вероятности получения и обработки неточной информации целесообразно разработать процедуру ее перепроверки, например либо путем консультаций с непосредственным начальником анализируемого работника, либо путем регулярной стыковки записей различных интервьюеров (аналитиков) по схожим операциям (работам). Целесообразна также комбинация собеседования с другими методами анализа работы.

Одним из условий эффективного применения метода собеседования при анализе работы является четкое планирование собеседования заранее, его общей схемы, последовательности задаваемых вопросов. Полезно также при подготовке к собеседованию составить контрольные списки вопросов, предварительно разбив анализируемую работу на блоки, основные направления деятельности. Справочники, инструкции и таблицы помогают установить последовательность операций.

Определить последовательность вопросов по управленческим должностям довольно просто. Лучше всего начать с описания ра-

боты отдела или сектора. Затем аналитик может вернуться к обязанностям руководителя и обсудить их по следующим аспектам:

- цели, задачи и стандарты работы — каковы они и кто их устанавливает;
- планы — какие планы и как они составляются, какую ответственность несет руководитель за планирование;
- организация — каковы действия руководителя по формированию и изменению организационной структуры своего подразделения;
- персонал — каковы обязанности руководителя в отношении назначения и увольнения персонала, его оценки, поддержания дисциплины, выдвижения и поощрения работников, каким образом он решает проблемы внутрипроизводственных отношений и рассматривает жалобы;
- операции — какую работу выполняет лично руководитель в своем отделе, какие проблемы ему чаще всего приходится решать и какие наиболее важные решения ему приходится принимать, каково его положение в организации и каковы его финансовые полномочия;
- контроль — каким образом руководитель контролирует работу своего подразделения, какие отчеты он получает или составляет, как оценивается эффективность его подразделения.

Вопросники. Вопросники имеют то важное и очевидное преимущество, что они структурированы и могут быть составлены таким образом, чтобы охватить совокупность рабочих операций. Собеседования также могут быть структурированы, но при их проведении возможны отклонения. Более того, вопросники представляют собой экономичный метод (с позиции времени) сбора информации от большего количества людей, работающих на разных рабочих местах. Очевидно, что информация может изменяться. Вопросник составлен качественно, если в нем преобладают вопросы типа: что? кто? как? почему? когда? где? Однако следует иметь в виду, что четко и ясно поставленные вопросы могут поразному интерпретироваться отвечающими. Данные, полученные при использовании этого метода, можно легко выразить в количественной форме и ввести в компьютер. Источником базовой информации для анализа могут служить анкеты типа «Информационный стандарт анализа работы (должности)». Анкета заполняется работником, занятым на данном рабочем месте. Образец анкеты приведен ниже.

Информационный стандарт анализа работы (должности)

Название вашей работы _____ Код _____ Дата _____
Ваш разряд _____ Сектор _____
Ваша фамилия _____ Отдел _____
Должность вашего начальника _____ Подготовлено (кем?) _____
Фамилия вашего начальника _____ Кол-во отработанных часов ___

1. Какова основная цель работы, которую вы выполняете?

2. Чем вы занимались до этого? Укажите, если вы работали в другой организации.

3. На какие повышения по службе вы рассчитываете?

4. Если вы регулярно проверяете работу других, то укажите их фамилии и название работ.

5. Если вы проверяете работу других, какими из приведенных ниже занятий вы занимаетесь: прием на работу, советы по трудоустройству, обучение, планирование, повышение квалификации, инструктирование, консультирование, управление, учет производительности труда, продвижение работников по службе, учет заработной платы, наблюдения за дисциплиной, увольнение, прочие виды работ.

6. Что вы можете сказать об успешности и результативности вашей работы?

7. Ваши обязанности. Обрисуйте вкратце, что вы делаете и, если это возможно, как вы это делаете. Назовите те обязанности, которые вы считаете наиболее важными или наиболее трудными:

а) обязанности одного рабочего дня;

б) периодические обязанности (укажите период — еженедельно, ежемесячно или раз в квартал);

в) обязанности, которые вы выполняете время от времени;

г) как долго вы выполняете эти обязанности?

д) выполняете ли вы сейчас какие-либо ненужные обязанности? Если «да», то опишите их;

е) какие бы обязанности, не входящие в вашу работу сейчас, вы хотели бы выполнять?

8. Уровень образования. Выберите из приведенных ниже тот уровень образования, который необходим для выполнения вашей работы (но не ваш собственный уровень образования): а) не нужно никакого образования, б) ниже уровня средней школы, в) аттестат об окончании средней школы или его эквивалент, г) незаконченное высшее образование, д) законченное высшее образование.

Укажите уровень образования, с которым вы пришли на вашу должность.

9. Опыт. Выберите из приведенных ниже критериев тот, который необходим для выполнения вашей работы: а) никакого, б) менее 1 месяца работы, в) от 1 до 6 месяцев работы, г) от 6 месяцев до 1 года, д) от 1 до 3 лет, е) от 3 до 5 лет, ж) от 5 до 10 лет, з) более 10 лет.

Укажите степень вашего опыта, когда вы пришли на эту должность.

10. Навыки. Укажите все навыки, необходимые для выполнения вашей работы (например, степень точности, внимания и аккуратности при использовании инструментов, методов или систем и т.д.).

Укажите те навыки, с которыми вы пришли на эту должность.

11. Оборудование. Требует ли выполнение вашей работы использования какого-либо оборудования? Да _____ Нет _____.

Если «да», то укажите, как часто вам приходится пользоваться оборудованием:

	Редко	*От случая к случаю*	*Часто*
а)			
б)			
в)			
г)			

12. Требования, предъявляемые работой к здоровью человека. Укажите все ненужные требования, предъявляемые к вам, и как часто вам приходится их соблюдать:

	Редко	*От случая к случаю*	*Часто*
а) переносить тяжелые предметы			
б) неудобная или стесненная поза			
в) слишком большая скорость рабочего процесса			
г) высокие требования, предъявляемые к органам чувств (к зрению, слуху, обонянию, способности определить на ощупь, к громкости голоса)			

13. Отрицательные эмоции. Укажите нежелательные эмоции, которые вызывает у вас работа, и как часто это случается:

	Редко	*От случая к случаю*	*Часто*
а) контакт с людьми			
б) контакт с посетителями			
в) постоянное внимание начальника			
г) работа под постоянным давлением сверху			
д) скользящий график работы			
е) работа в одиночестве			
ж) большое количество переездов			
з) другие			

14. Расположение вашего рабочего места. Считаете ли вы его удовлетворительным или неудовлетворительным?

Расположение рабочего места

	Удовлетворительное	Неудовлетворительное
а) на открытом воздухе		
б) в помещении		
в) в подземном помещении		
г) в шахте		
д) на возвышении		

15. Окружающая обстановка. Считаете ли вы окружающую вас на работе обстановку неудобной, располагающей или отличной?

	Неудобная	*Располагающая*	*Отличная*
а) освещение			
б) вентиляция			
в) резкие перепады температур			
г) вибрация			
д) комфортность мебели			

16. Состояние окружающей среды. Укажите нежелательные факторы, с которыми вам приходится иметь дело во время работы, и как часто вы с этим сталкиваетесь.

	Редко	*От случая к случаю*	*Часто*
а) пыль			
б) грязь			
в) жара			
г) холод			
д) вредные выхлопы			
е) запах			
ж) шум			
з) сырость			
и) другие			

17. Здоровье и безопасность. Укажите все нежелательные факторы, влияющие на состояние вашего здоровья и безопасность, и как часто во время работы вам приходится с ними бороться.

	Редко	*От случая к случаю*	*Часто*
а) высота, на которой вы работаете			
б) излучения			
в) механическое воздействие			
г) движущиеся объекты			
д) взрывчатое вещество			
е) возможность электрошока			
ж) возможность возгорания			
з) другие			

Подпись _____ Дата_____

Замечания и уточнения начальника

Прочтите ответы работника на вопросы анкеты: точно ли он обрисовал требования, предъявляемые к работе, и соответствует ли его понятие о данной работе степени ответственности, которую к ней предъявляют?

_____Да _____Нет

Если «нет», то объясните почему и укажите возможные упущения; если у вас есть добавления, то внесите их.

_____Дата _____ Должность _____Подпись

Описание работы (должности) — это фиксация данных о содержании конкретной работы по должности (обязанностях, правах, ответственности) и ее параметрах. *Содержание* работы — это состав и объем трудовых функций, действий работника, определяющих профессионально-квалификационные требования к нему.

К *параметрам работы* относятся ее масштаб, сложность и отношения (связи). Описание работы составляется на основе информации, собираемой в ходе анализа работы. Последовательность и назначение анализа и описания работы (должности) показаны на рис. 9.1.

Описание работы (должности) включает следующие типовые разделы:

а) наименование работы (должности);

б) кому подчиняется работник;

в) за кого непосредственно отвечает работник;

г) общая цель работы;

д) основные направления деятельности и задачи (их число ограничено основными задачами, которые характеризуют ключевые аспекты работы и отражают **действия** работника с помощью глаго-

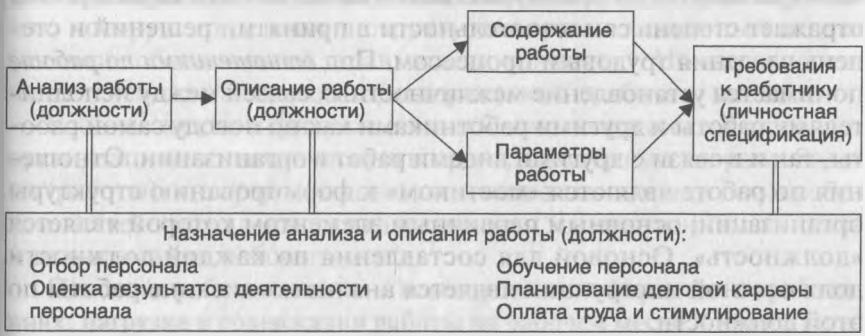


Рис. 9.1. Последовательность и назначение анализа и описания работы (должности)

лов: отвечает, проверяет, составляет и т.д. Если возможно, задачи следует определять в конкретных параметрах, таких, как стоимость, выходной результат, время, скорость, расход и т.п.);

е) условия работы и рабочая среда — температура, освещенность, вредные воздействия и т.п.;

ж) рабочие взаимоотношения, т.е. наиболее значительные контакты данной работы (рабочего места) с другими как внутри организации, так и вне ее;

з) показатели ответственности (за подчиненных, результаты работы и т.д.).

Описания работы (должности) могут и должны использоваться в интересах всей организации и самого работника. Они используются организацией для определения задач отдельного исполнителя; изучения производительности труда; создания спецификации работника, пересмотра структуры организации; определения категории работы (ее иерархии); организации оптимального обучения, подготовки и повышения квалификации кадров; определения непригодности исполнителя и, если необходимо, его увольнения, аргументации в суде в случае трудового конфликта.

Работнику описания дают знание того, чего от него ожидают и по каким критериям будет оцениваться его деятельность; возможность принимать участие в определении стандартов (критериев) работы и решения проблем, связанных с его трудовой деятельностью.

Параметры работы определяются на основе ее анализа. *Масштаб работы* непосредственно связан с ее содержательной стороной и представляет собой количество задач или операций, которые работник, ответственный за эту работу, должен выполнить. *Сложность работы* носит преимущественно качественный характер. Она отражает степень самостоятельности в принятии решений и степень владения трудовым процессом. Под *отношениями по работе* понимается установление межличностных связей между исполнителями работы и другими работниками как по поводу самой работы, так и в связи с другими видами работ в организации. Отношения по работе являются «мостиком» к формированию структуры организации, основным первичным элементом которой является «должность». Основой для составления по каждой должности должностной инструкции является анализ и описание работы по этой должности.

Считается, что ответственность за составление описания работы (должности) должна лежать на исполнителе работы и его непосредственном начальнике. Здесь выделяют два подхода:

- лучшим подходом является случай, когда исполнитель готовит сам проект описания своей работы, обсуждает и согласовывает его со своим непосредственным начальником. Затем с целью обеспечения согласованности с более широкими задачами проект должен быть рассмотрен и утвержден начальником следующего уровня;
- когда исполнитель работы не может подготовить проект описания самостоятельно, проект составляется и согласовывается совместно исполнителем и его непосредственным руководителем, затем утверждается у руководителя следующего уровня.

Оказание помощи в составлении описания и обучение этому должно возлагаться на специалиста-аналитика данного вида работы или другого специалиста службы управления персоналом. Описания необходимо разрабатывать для работников всех уровней. Объектом анализа и описания может быть как непосредственно работа, так и рабочее место, на котором выполняется данная работа.

Поскольку «трудовые действия» или «трудовой процесс» это и есть, по сути, «работа», то все, что было рассмотрено выше по поводу анализа и описания работы (должности), относится и к рабочему месту.

В чем заключается отличие понятий «должность» и «рабочее место»? Через понятие «должность», характерное для категорий руководителей, специалистов, технических исполнителей, отражается социально-экономическая сторона понятия «рабочее место», которую дополняет и структурно-организационный аспект (наличие обязанностей, прав, ответственности). Но «должность» является лишь частичной характеристикой «рабочего места».

Рабочее место наряду с социально-экономической включает организационно-техническую и пространственную сторону. Задачи (работы), которые должны выполняться на том или ином рабочем месте, определены в количественном и качественном отношении в описании рабочего места.

Описание рабочего места — всесторонняя информация о требованиях, нагрузке и содержании работы на рабочем месте. Оно используется при подборе, отборе и найме персонала, при проведении аттестации рабочих мест и работников. Описание рабочего места

включает типовые разделы: наименование рабочего места; классификационная группа рабочего места; количество работников на рабочем месте; характеристика органов управления им; подчиненность органу управления; схема замещения должностей на рабочем месте; содержание работы на рабочем месте (основные трудовые функции); технические характеристики рабочего места (содержание, средства и организация труда); требования, предъявляемые к квалификации работника (уровень образования, профессиональное обучение, профессиональный опыт); требования физического характера (мышечная нагрузка, осанка, острота зрения, слух, влияние окружающей среды); требования психического характера (монотонность работы, способность к регулированию, готовность к кооперации усилий, наличие коллективистского духа).

9.2. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Оценка результатов труда — одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы. Оценка результатов труда является составной частью деловой оценки персонала наряду с оценкой его профессионального поведения и личностных качеств и состоит в определении соответствия результатов труда работника поставленным целям, запланированным показателям, нормативным требованиям.

На показатели конечных результатов труда работников, как и на его содержание, влияет совокупность различных факторов, классификация которых приведена в табл. 9.1. Учет этих факторов обязателен при проведении оценки результативности труда конкретных должностных лиц в конкретных условиях места и времени, так как повышает степень обоснованности, объективности и достоверности выводов оценивания.

Оценка результатов труда разных категорий работников (руководителей, специалистов, других служащих, рабочих) различается своими задачами, значимостью, показателями или характеристиками, сложностью выявления результатов.

Достаточно просто эта задача решается для категории **рабочих**, особенно рабочих-сдельщиков, так как количественные и качественные результаты их труда выражаются в количестве произведенной продукции и их качестве. Путем сравнения с запланированным заданием и оценивается результат их труда.

Оценка результатов труда *руководителей и специалистов* значительно сложнее, поскольку она характеризует их способность ока-

Таблица 9.1

Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки результативности труда

Факторы	*Содержание факторов*
Естественно-биологические	Пол Возраст Состояние здоровья Умственные способности Физические способности Климат Географическая среда Сезонность и др.
Социально-экономические	Состояние экономики Государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы Квалификация работников Мотивация труда Уровень жизни Уровень социальной защищенности и др.
Технико-организационные	Характер решаемых задач Сложность труда Состояние организации производства и труда Условия труда (санитарно-гигиенические, эргономические, эстетические и др.) Объем и качество получаемой информации Уровень использования научно-технических достижений и др.
Социально-психологические	Отношение к труду Психофизиологическое состояние работника Моральный климат в коллективе и др.
Рыночные	Развитие многоукладной экономики Развитие предпринимательства Уровень и объем приватизации Акционирование организаций Конкуренция Самостоятельный выбор системы оплаты труда Либерализация цен Инфляция Банкротство Безработица и др.

зывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена. В самом общем виде *результат труда* работника аппарата управления характеризуется уровнем или степенью достижения цели управления при наименьших затратах. При этом важное практическое значение имеет правильное определение количественных или качественных показателей, отражающих конечные цели организации или подразделения.

Показатели, по которым оцениваются работники, разнообразны. К ним относятся качество выполняемой работы, ее количество,

ценностная оценка результатов. Для оценки результативности труда требуется довольно большое количество показателей, которые охватывали бы и объем работы (например, количество визитов, наносимых агентом по продаже), и ее результаты (например, сумма выручки).

Необходимо выделить и такое ключевое понятие, как *критерий оценки*, — своего рода порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или неудовлетворять установленным (запланированным, нормированным) требованиям.

Поэтому при выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки (повышение оплаты труда, служебный рост, увольнение и т.п.), и, во-вторых, для какой категории и должности работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности работника. Выделяя три категории управленческих работников, следует иметь в виду, что работники каждой из этих категорий вносят свой вклад в управленческий процесс: специалисты вырабатывают и подготавливают решение, другие служащие их оформляют, а руководители принимают решения, оценивают их качество, контролируют сроки выполнения.

В связи с разделением управленческого труда **результат труда руководителя**, как правило, выражается через итоги производственно-хозяйственной и иной деятельности организации или подразделений (например, выполнение плана по прибыли, рост числа клиентов и т.п.), а также через социально-экономические условия труда подчиненных ему работников (например, уровень оплаты труда, удовлетворенность трудом персонала и т.п.).

Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей. При выборе показателей, характеризующих ключевые, основные результаты труда руководителей и специалистов, следует учитывать, что они оказывают непосредственное и решающее влияние на результат всей деятельности организации; занимают значительную часть рабочего времени персонала; их сравнительно немного (4–6); составляют по крайней мере 80% всех результатов; приводят к достижению целей организации или подразделения.

В табл. 9.2 приведен примерный перечень количественных показателей оценки результатов труда по некоторым должностям руководителей и специалистов.

Таблица 9.2

Перечень показателей оценки результатов труда

Должность	*Перечень показателей оценки результатов труда*
Руководитель организации	Прибыль Рост прибыли Оборот капитала Доля на рынке
Управляющий банком	Объем кредитов и их динамика Рентабельность Качество кредитных операций Количество новых клиентов
Линейные руководители (начальники производств, цехов, мастера)	Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре Динамика объема производства Динамика производительности труда Снижение издержек производства Количество рекламаций и их динамика Удельный вес бракованных изделий и их динамика Величина простоев Потери от простоев Коэффициент текучести кадров
Начальник финансового отдела	Прибыль Оборачиваемость оборотных средств Уровень сверхнормативных запасов оборотных средств
Руководитель службы управления персоналом	Производительность труда и ее динамика Снижение нормативной трудоемкости производимой продукции Удельный вес научно обоснованных норм Уровень заработной платы на единицу продукции и его динамика Коэффициент текучести кадров и его динамика Количество вакантных мест Количество претендентов на одно вакантное место Показатели по обучению и повышению квалификации персонала Затраты на персонал в издержках производства (удельный вес и динамика)
Менеджер по персоналу	Количество вакантных мест в организации Количество претендентов на одно вакантное место Коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям

На практике при оценке результативности труда руководителей и специалистов наряду с количественными показателями, т.е. **прямыми**, используются и **косвенные**, характеризующие факторы, влияющие на достижение результатов. К таким факторам результативности относятся: оперативность работы, напряженность, интенсивность труда, сложность труда, качество труда и т.п. В отличие от прямых показателей результатов труда косвенные оценки характеризуют деятельность работника по критериям, соответствующим идеальным представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной

должности, и о том, какие качества должны быть проявлены в связи с этим.

Для оценки факторов результативности чаще всего используется балльный метод. Интерпретация баллов при оценке сложности и качества труда показана в табл. 9.3.

Таблица 9.3

Пример балльной оценки сложности и качества труда

Степень сложности и качества труда	*Оценка в баллах*
Выполненная работа по сложности:	
Существенно превышает должностную инструкцию	5
Несколько превышает должностную инструкцию	4
Соответствует должностной инструкции	3
Несколько ниже, чем требуется в должностной инструкции	2
Существенно ниже, чем требуется в должностной инструкции	1
Качество выполненной работы:	
На высоком уровне	5
На хорошем уровне	4
Удовлетворительно	3
Ниже среднего уровня	2
Неудовлетворительно	1

Процедура оценки результатов труда будет эффективной при соблюдении следующих обязательных условий: установление четких «стандартов» результатов труда для каждой должности (рабочего места) и критериев ее оценки; выработка процедуры проведения оценки результатов труда (когда, как часто и кто проводит оценку, методы оценки); предоставление полной и достоверной информации оценщику о результатах труда работника; обсуждение результатов оценки с работником; принятие решения по результатам оценки и документирование оценки.

Для оценки результатов труда применяются различные методы, классификация которых и краткая характеристика представлены в табл. 9.4.

Наиболее широко в организациях всего мира используется метод управления по целям (задачам) для оценки результативности труда менеджеров, инженеров и канцелярских работников, не связанных непосредственно с выпуском продукции. Пример формулировок некоторых целей (задач) представлен в табл. 9.5.

Наибольшая сложность в оценке результатов труда управленческих работников посредством целей заключена в определении системы индивидуальных целевых показателей.

Таблица 9.4

Основные методы оценки результатов труда управленческих работников

Наименование метода	*Краткая характеристика метода*
Управление по целям	Основан на оценке достижения работником целей, намеченных совместно руководителем и его подчиненным на конкретный период времени. Предусматривает систематическое обсуждение достигнутых и не достигнутых целей. Требует количественного определения целей и сроков их достижения. Дорогостоящий метод. Используется для оценки руководителей и специалистов
Метод шкалы графического рейтинга	Основан на проставлении соответствующей оценки (от 4 до 0) каждой черте характера оцениваемого работника: количество работы, качество работы, инициативность, сотрудничество, надежность и др. Оценка соответствует рейтингу. Для повышения эффективности шкалы оценок составляются более четко разграниченные описания полноты проявления той или иной черты характера
Вынужденный выбор	Основан на отборе наиболее характерных для данного работника характеристик (описаний), соответствующих эффективной и неэффективной работе (например, «много работает», «не ждет проблем» и др.). На основе балльной шкалы рассчитывается индекс эффективности. Используется руководством, коллегами, подчиненными для оценки результативности труда работников
Описательный метод	Оценщик описывает преимущества и недостатки поведения работника по критериям: количество работы, качество работы, знание работы, личностные качества, инициативность и др. с помощью графической шкалы рейтинга, используя заранее составленные стандарты результативности труда
Метод оценки по решающей ситуации	Основан на использовании списка описаний «правильного» и «неправильного» поведения работника в отдельных ситуациях, так называемых решающих ситуациях. Оценщик ведет журнал, в котором эти описания распределены по рубрикам в зависимости от характера работы. Используется в оценках, выносимых руководством, а не коллегами или подчиненными
Метод анкет и сравнительных анкет	Включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника. Используется для оценки руководством, коллегами и подчиненными
Метод шкалы рейтинговых поведенческих установок	Основан на использовании решающих ситуаций (5–6), из которых выводятся характеристики результативности труда (от 6 до 10). Оценщик прочитывает в анкете рейтинга описание какого-либо критерия (например, инженерная компетентность) и ставит пометку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого. Дорогостоящий и трудоемкий метод, но доступный и понятный работникам
Метод шкалы наблюдения за поведением	Аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения работника в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Метод трудоемкий и требует материальных затрат

Таблица 9.5

Примеры использования метода управления по целям (задачам)

Должность	*Тип организации по размеру и сфере деятельности*	*Формулировка цели (задачи)*
Директор завода	Средний размер; завод по производству холодильников	Уменьшить текучесть кадров с 13 до 10% к 1 января
Менеджер по продукции	Большой размер; завод по производству продуктов питания	Увеличить рынок сбыта продуктов питания не меньше чем на 2,3% до 1 сентября, увеличивая затраты не более чем на 1,5%
Агент по продаже	Средний размер; завод нефтепродуктов	Найти не меньше пяти новых покупателей в центральном районе и в течение следующего полугодия заключить с двумя контракт
Инженер	Большой размер; строительная организация	Завершить разработку проекта тепловой подстанции за 10 дней до установленного срока сдачи комплекта документации

Наиболее популярной формой оценки результативности является оценка на основе *KPI* (ключевых показателей эффективности). Они разрабатываются, как правило, для каждой позиции и чаще всего используются при оценке менеджеров, реже — при оценке специалистов, но мало кто слышал о применении *KPI* в оценке труда технического персонала. Нередко *KPI* не основаны ни на профильных, ни на специальных требованиях должности. Кроме того, с помощью ключевых показателей эффективности не всегда можно провести сравнение вкладов сотрудников на разных должностях из-за того, что для них были разработаны разные критерии.

Эффективной, хотя и не очень популярной альтернативой оценке, основанной на *KPI*, является оценка должностей по стандартным критериям, причем подходящим для любой должности. Но при разработке стандартных критериев результативности следует соблюдать определенные требования:

- они должны быть определены в поведенческих терминах;
- они должны относиться к устойчивым повторяющимся формам поведения;
- они должны отражать количественные и качественные критерии выполнения работы, которые не относятся к содержанию деятельности на конкретном участке;
- они должны поддаваться непосредственному наблюдению.

Ниже приводится пример опросника, разработанного для периодической оценки работника любого уровня и профиля. Он раз-

работан на основе моделей, использующих три основных параметра выполнения задач:

- объем задач и должностных обязанностей;
- срок выполнения — объем задач и функций;
- качество выполнения — объем задач и функций.

За норму объема задач принят объем должностных обязанностей (задач и функций), прописанных в должностной инструкции. По определенным причинам объем выполненных задач может быть меньше нормы. Причины эти могут быть «уважительными» (болезнь, отпуск) и «неуважительными» (прогул, снижение работоспособности и пр.). Объем задач, превосходящий нормы, возможен при замещении сотрудника, отсутствовавшего из-за болезни, командировки, отпуска. Другая причина — поручение сотруднику его руководителем задач, выходящих за рамки должностных инструкций, срочных и внеплановых задач.

Итак, существуют три уровня объема задач:

- минимальный;
- в объеме должностных обязанностей;
- дополнительные к должностным обязанностям.

Опросник
для оценки результативности труда

I. Общие сведения

Ф.И.О. оцениваемого_____

Должность_____

Подразделение_____

Предприятие_____

Дата оценки_____

II. Опросник

1. Объем задач (функций и должностных обязанностей). ☐

Оцениваются завершенные в рассматриваемый период задачи. По итогам месяца оцениваются функции и ход выполнения задач. В одном из пунктов выберите необходимую отметку.

1. Допустимый минимум выполненных задач, в том числе из-за пропуска оцениваемым работы по причине болезни, отпуска и пр. (0–4).

2. Обычный, рутинный объем задач в соответствии с должностной инструкцией (5–8).

3. Задачи, дополнительные к предусмотренным должностной инструкцией (поручения, проекты, временное замещение отсутствовавшего коллеги) (9–12).

2. Сроки выполнения задач.

Оцениваются сроки выполнения того или иного объема задач. Выберите один ответ.

1. Все задачи просрочены.

2. Меньшая часть задач выполнена без нарушения сроков, большая часть задач:

а) выполнена досрочно;

б) просрочена.

3. Половина задач выполнена без нарушения сроков, другая половина:

а) выполнена досрочно;

б) просрочена.

4. Большая часть задач выполнена без нарушения сроков, меньшая часть задач:

а) выполнена досрочно;

б) просрочена.

5. Все задачи выполнены в срок.

6. Все задачи выполнены досрочно.

3. Качество выполненных задач.

Оценивается качество выполнения задач в соответствии с имеющимися критериями и нормативами, требованиями. Принимаются в расчет также допущенные ошибки, жалобы или благодарности клиентов и т. п., достигнутый положительный эффект решенной задачи. Выберите один ответ.

1. Качество выполнения всех задач ниже ожидаемого.

2. Качество выполнения меньшей части задач не ниже ожидаемого, большей части задач:

а) выше ожидаемого;

б) ниже ожидаемого.

3. Качество выполнения половины задач не ниже ожидаемого, второй половины:

а) выше ожидаемого;

б) ниже ожидаемого.

4. Качество выполнения большей части задач не ниже ожидаемого, меньшей части задач:

а) выше ожидаемого;

б) ниже ожидаемого.

5. Качество выполнения всех задач равно ожидаемому,

6. Качество выполнения всех задач выше ожидаемого.

III. Итоговый балл.

IV. Ключи и нормы.

Объем задач.

Критерий	Оценка
Допустимый минимум выполненных задач, в том числе из-за пропуска оцениваемым работы по причине болезни, отпуска и пр.	0—1
Обычный, рутинный объем задач в соответствии с должностной инструкцией	5-8
Задачи, дополнительные к предусмотренным должностной инструкцией (поручения, проекты, временное замещение отсутствовавшего коллеги)	9-12

Универсальный ключ к критериям «Сроки» и «Качество выполнения задач».

Пункт опросника	Оценка
1	4
2а	8
2б	5
3а	9
3б	5
4а	9
4б	7
5	8
6	12

Интерпретация результатов.

29—36	Результативность выше нормы
21—28	Результативность в норме
13—20	Результативность ниже нормы
8—12	Результативность отсутствует или минимальна.

При разработке шкалы **для оценки срока и качества** выполнения задач следует исходить из того, что в течение периода оценки часть задач выполняется раньше срока, а часть с задержкой. То же и с качеством — не все задачи выполняются одинаково качественно. Если взглянуть на матрицу, с помощью которой можно отобразить разные объемы просроченных и досрочных задач или разные объемы задач разного качества, то получится таблица с довольно сложными сочетаниями (табл. 9.6).

На пересечении столбцов и строк — баллы, которые начисляются для возможных сочетаний. Для опросника выбраны самые типичные сочетания, которые проще оценить.

Таблица 9.6

Шкала двухфакторной оценки «Объем задач — Качество/ своевременность задач»

		Срок выполнения / качество результатов		
		Сроки нарушены, качество ниже ожидаемого	В срок, ожидаемое качество	Досрочно, качество выше ожидаемого
Количество должностных обязанностей (задач, функций)	Меньшая часть задач и функций	1	2	3
	Примерно половина задач и функций	2	4	6
	Большинство задач и функций	3	6	9

Оценщиками результативности сотрудника могут быть:

- вышестоящий руководитель;
- прямой руководитель;
- лицо, участвующее в том же бизнес-процессе; куратор, методический руководитель или наставник; все эти люди вместе;
- любые сотрудники, взаимодействующие с оцениваемым и способные оценить его деятельность.

9.3. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И ОРГАНИЗАЦИИ В ЦЕЛОМ

9.3.1. Оценка результатов деятельности подразделений управления организации

Оценка результатов деятельности подразделений управления организации — это систематический, четко организованный процесс, нацеленный на интенсификацию управленческого труда, организацию здоровой конкуренции между подразделениями управления организации, соблюдение принципа социальной справедливости, принципа оплаты по труду.

Оценка деятельности подразделений аппарата управления направлена на соизмерение затрат и результатов, связанных с их деятельностью, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом, с итогами деятельности других организаций.

Содержание деятельности подразделений управления организации, отдельных руководителей или менеджеров высшего звена определяется составом или совокупностью тех основных функций, которые они призваны выполнять в своей организации. Классификация факторов, обеспечивающих высокий конечный результат всей организации и каждого ее работника, приводится на рис. 9.2.

Оценка результатов деятельности подразделений управления должна ориентировать управленческий персонал на достижение конечных результатов производства (рост прибыли и дохода, снижение затрат и расхода ресурсов), поскольку последние и выступают в качестве главных оценочных показателей их деятельности и создаются всем трудовым коллективом организации. В связи с этим одним из важнейших вопросов оценки результативности деятельности подразделений управления является выбор критериальных показателей эффективности работы организации и формирование комплексной системы показателей оценки результативности, отражающих, с одной стороны, результаты экономического развития организации, а с другой — социальную эффективность работы управленческого персонала. Система критериальных показателей включает три группы.

Первая группа показателей характеризует *общую экономическую эффективность работы организации* и включает такие показатели, как прибыль, являющуюся основным финансовым результатом деятельности организации, себестоимость продукции, затраты на 1 руб. продукции и др. К этой же группе показателей следует отнести затраты на управление, которые рассчитываются либо в виде абсолютной величины расхода на содержание аппарата управления, либо как относительная величина в виде удельного веса в стоимости продукции и определяют эффективность управления. Важным показателем, характеризующим эффективность производства с точки зрения будущей стратегии, является показатель внедрения научно-технического прогресса, рассчитываемый как суммарный годовой эффект от внедрения новой техники и технологии.

Вторая группа показателей — *показатели качества, сложности и результативности труда* — должны характеризовать наиболее существенные результаты трудовой деятельности конкретного подразделения управления и организацию труда управленческого персонала. К ним можно отнести производительность труда, соотношение темпов роста производительности труда и заработной пла-

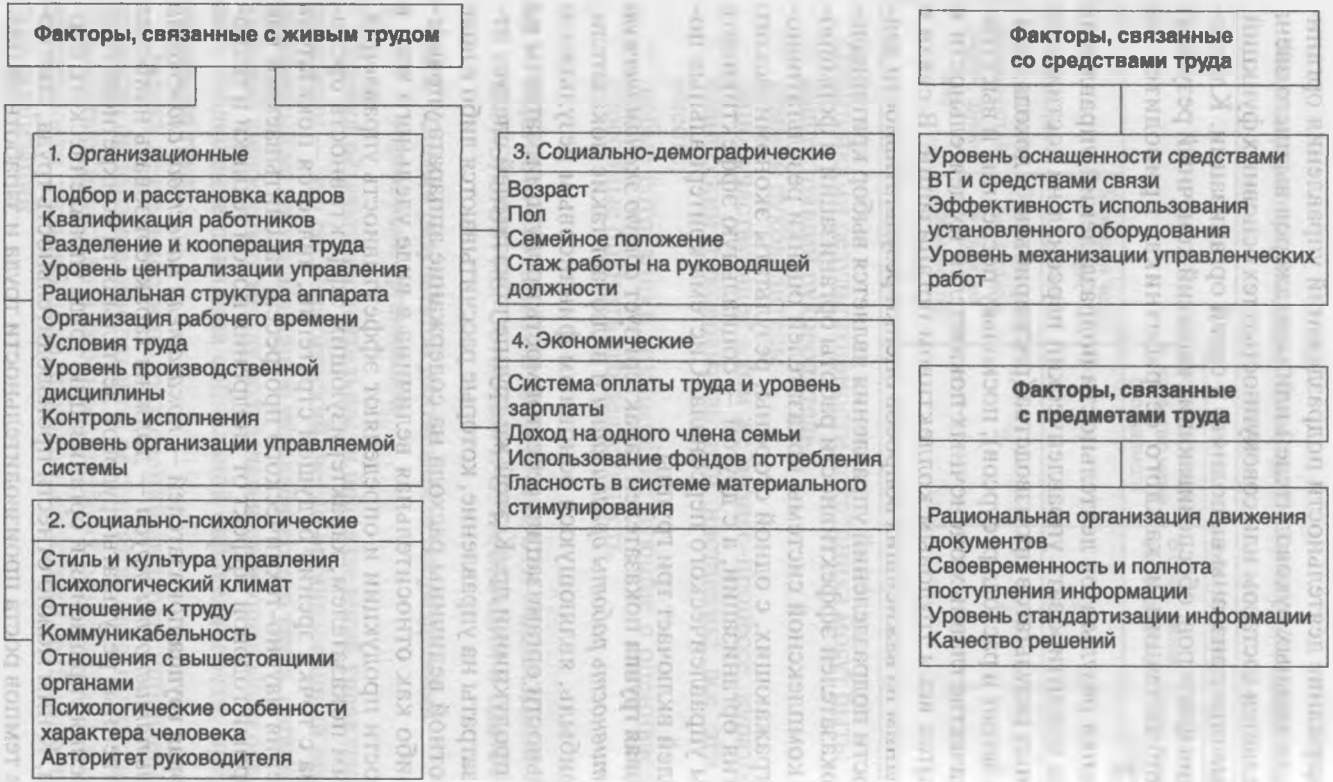


Рис. 9.2. Классификация факторов, влияющих на результативность труда в аппарате управления организацией

ты, среднегодовую заработную плату работников, общие потери рабочего времени в расчете на одного работника и др.

Продуктивность (производительность) труда в общем виде характеризуется соотношением объема произведенной продукции и затрат трудовых ресурсов. Этот показатель может определять продуктивность любых экономических ресурсов. Показатель продуктивности, или производительности, труда служит критерием экономической эффективности не только определенной трудовой или производственной деятельности, но и всей рыночной системы, а также мерилом развития действующей техники и технологии производства, трудового потенциала и человеческого капитала и как результат — уровня жизни людей.

Размеры и динамика среднегодовой заработной платы характеризуют денежный эквивалент стоимости рабочей силы и в определенной мере — уровень жизни работников. Показатель общих потерь рабочего времени на одного работника из-за болезней, неявок, целодневных и внутрисменных простоев представляет резерв улучшения использования рабочего времени на производстве.

Показатель качества труда есть совокупность свойств процесса труда работника (подразделения, организации), осуществляемого в конкретных производственных условиях, обеспечивающих получение качественного результата работы — продукции, товара, услуги, и характеризуется целым рядом факторов, представленных в табл. 9.7.

На практике находят применение следующие виды показателей оценки качества труда: уровень (процент) сдачи продукции ОТК с первого предъявления; количество возвратов продукции в связи с допущенными при ее изготовлении дефектами; сокращение потерь от брака против допустимого уровня или выход годного продукта;

Таблица 9.7

Факторы качества труда

Экономические факторы	*Личностные факторы*	*Организационно-технические факторы*	*Социально-культурные факторы*
Сложность труда Квалификация работника Народнохозяйственное значение отрасли Условия труда Трудовой стаж	Умение Добросовестность Оперативность Инициатива Творческая активность Трудовая дисциплина	Привлекательность труда Техническая оснащенность производства Уровень технологической организации производства Рациональная организация труда	Коллективизм Социальная активность Общекультурное и нравственное развитие

снижение количества обоснованных рекламаций, выход высших сортов, балльная оценка и некоторые другие показатели.

В **третью группу** включена совокупность показателей *социальной эффективности работы* подразделений управления, в составе которых такие показатели, как текучесть персонала, уровень трудовой дисциплины, уровень абсентеизма, соотношение различных категорий работающих, надежность работы персонала, равномерность загрузки персонала, социально-психологический климат в коллективе и др.

Показатель текучести кадров свидетельствует об уровне стабильности трудового коллектива и как следствие — об уровне организации работы с персоналом в подразделении, о состоянии условий труда и быта, об уровне охраны труда и т.п. Надежность работы персонала определяется вероятностной величиной возможных сбоев в работе подразделения из-за несвоевременного предоставления информации, ошибок в расчетах, нарушения трудовой дисциплины и является важным оценочным показателем результативности работы управленческого персонала. Равномерность загрузки персонала характеризует удельный вес потерь и перегрузок работников в общей трудоемкости производства и в значительной степени влияет на конечные результаты деятельности подразделений управления организацией. Уровень трудовой дисциплины отражает отношение числа случаев нарушения трудовой и исполнительской дисциплины к общей численности персонала и позволяет судить о величине потерь рабочего времени, связанных с недобросовестным отношением к выполняемым обязанностям.

Соотношение численности различных категорий персонала в основном отражает пропорции численности производственного персонала (рабочих) и управленческого персонала (служащих), а также характеризует уровень квалификации персонала подразделения, уровень организации труда, в частности, уровень функционального разделения труда.

В конкретном случае номенклатура критериальных показателей результативности деятельности подразделений управления может быть определена методом технико-экономического анализа, анкетирования руководителей и специалистов организации, экспертных оценок, корреляционно-регрессионного анализа и др.

Следующим важным шагом при оценке результативности деятельности аппарата управления организации является распределение критериальных показателей между структурными подразделениями путем построения специальной матрицы распределения,

строками которой выступают экономические и социальные показатели деятельности организации, а столбцами — подразделения управления, включая высшее руководство. Фрагмент матрицы распределения критериальных показателей среди подразделений управления приведен в табл. 9.8.

В систему показателей оценки деятельности подразделений управления организации помимо критериальных показателей следует также включать частные оценочные показатели, непосредственно отражающие специфику и результаты деятельности конкретных подразделений управления (табл. 9.9).

Таблица 9.8

Фрагмент распределения критериальных показателей среди подразделений управления

Показатель	*Руководители и подразделения системы управления организации*		
	Руководство организации	*Функциональные подразделения*	*Руководители подразделения*
Показатели экономической эффективности (конечных результатов)			
Балансовая прибыль	Директор	Бухгалтерия	Начальник цеха (участка)
Доход	Директор	Бухгалтерия	Начальник цеха (участка)
Себестоимость продукции (работ)	Зам. директора по экономике	Плановый отдел	Начальник цеха (участка)
Внедрение научно-технического прогресса	Главный инженер	Производственный и технический отделы	Начальник цеха (участка)
Показатели качества, сложности и результативности труда			
Производительность труда	Главный инженер	Производственный и технический отделы	Начальник цеха (участка)
Потери рабочего времени на одного работника	Зам. директора по кадрам	Отдел кадров	Руководители всех подразделений
Фонд оплаты труда	Зам. директора по экономике	Плановый отдел	Руководители всех подразделений
Материальные затраты	Главный инженер	Производственный и технический отделы	Начальник цеха (участка)
Показатели социальной эффективности			
Текучесть персонала	Зам. директора по кадрам	Отдел кадров	Руководители всех подразделений
Соотношение рабочих и служащих	Зам. директора по кадрам	Плановый отдел	Начальник цеха (участка)
Качество труда персонала	Зам. директора по кадрам	Отдел кадров	Руководители всех подразделений

Таблица 9.9

Частные оценочные показатели деятельности подразделений управления организации

Подразделения (подсистемы) системы управления организации	*Основные оценочные показатели*
Функциональные подсистемы	
Подразделения научно-технического руководства	Экономия от внедрения организационно-технических мероприятий Удельный вес конкурентоспособной продукции Качество продукции Производительность труда Частота производственного травматизма Внедрение нововведений Снижение прямых затрат на производство
Подразделения производственного руководства	Ритмичность выпуска продукции Качество продукции Производительность труда
Подразделения экономического руководства	Экономический эффект от внедрения эффективных форм организации и стимулирования труда Снижение трудоемкости продукции Рост производительности труда снижение удельного расхода материальных и топливно-энергетических ресурсов Своевременность платежей в бюджет и партнерам Снижение дебиторской и кредиторской задолженности
Подразделения руководства внешними хозяйственными связями	Уровень организации рекламы Степень изучения конъюнктуры рынка Уровень изучения потребности в продукции
Подразделения управления персоналом	Снижение текучести кадров и потерь рабочего времени, сокращение случаев травматизма Уровень обеспечения организации кадрами Уровень квалификации кадров Уровень охвата работающих различными формами переподготовки и повышения квалификации
Обеспечивающие подсистемы	
Правовое обеспечение управления Информационное обеспечение управления Обеспечение техническими средствами управления Обеспечение регламентирующей документацией Нормативное обеспечение управления Хозяйственное обеспечение управления Делопроизводственное обеспечение управления	Своевременное оформление договоров Соответствие документации действующему законодательству Улучшение сальдо полученных и уплаченных штрафов Уменьшение потерь рабочего времени управленческих работников Повышение производительности их труда Степень обеспеченности системы управления услугами отделов Экономия от проведения организационно-технических мероприятий

9.3.2. Оценка деятельности подразделений управления персоналом

Оценка деятельности кадровой службы организации базируется на определении того, насколько она способствует достижению целей организации и выполнению поставленных перед ней задач.

Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом, таких, как качество выполненной работы, удовлетворенность работников, исполнительская дисциплина, текучесть кадров.

Исходя из ранее определенной системы критериальных и частных показателей оценки деятельности подразделений управления организации в целом и учитывая специфику кадровой работы, к основным показателям деятельности подразделений управления персоналом можно отнести показатели, приведенные в табл. 9.10. Рассмотрим подробнее важнейшие из них.

Количественная оценка *показателей собственно экономической эффективности* деятельности служб управления персоналом предполагает обязательное определение затрат, необходимых для реализации кадровой политики организации. При этом следует учитывать не только общие затраты организации на персонал, но и издержки по содержанию самой кадровой службы, реализации ею функций управления. Поскольку работники службы являются частью коллектива организации, то в общих затратах учтены и затраты, которые касаются непосредственно их. К ним следует добавить лишь материальные затраты и эксплуатационные расходы на содержание кадровой службы (как часть общезаводских расходов).

Еще одним показателем, характеризующим деятельность служб управления персоналом, являются средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника, например:

$$\text{Средние затраты на «новичка»} = \frac{\text{Затраты на отбор персонала}}{\text{Количество отобранных кандидатов}};$$

$$\text{Средние затраты на обучение одного работника} = \frac{\text{Общая стоимость обучения}}{\text{Количество обучившихся}}$$

и т.д.

При оценке эффективности отдельных кадровых мероприятий и программ определяется воздействие данной программы на ре-

Таблица 9.10

Показатели оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом

Показатели собственно экономической эффективности	*Показатели степени укомплектованности кадрового состава*	*Показатели степени удовлетворенности работников*	*Косвенные показатели эффективности*
Соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности Затраты на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчете на одного работника Эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и организации в целом Отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала	Соответствие численности работников числу рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава) Соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность кадрового состава)	Степень удовлетворенности работой в данной организации Степень удовлетворенности деятельностью подразделений управления персоналом	Текучесть кадров Уровень абсентеизма Производительность труда Показатели качества продукции (процент брака, рекламаций и пр.) Количество жалоб работников Уровень производственного травматизма и профзаболеваний

зультативность деятельности работников и организации в целом (повышение производительности труда, улучшение качества продукции, экономия ресурсов и т.д.) (табл. 9.11).

Например, эффект воздействия программы обучения работников на повышение производительности труда и качества продукции, согласно методике американской компании «Хониуэлл», может быть определен по следующей формуле:

$$E = P \cdot N \cdot V \cdot \mathrm{K} - N \cdot Z,$$

где P — продолжительность воздействия программы на производительность труда и другие факторы результативности; N — число обученных работников; V — стоимостная оценка различия в результативности труда лучших и средних работников, выполняющих одинаковую работу; K — коэффициент, характеризующий

Таблица 9.11

Направления расчета экономического эффекта от некоторых мероприятий по работе с кадрами

Затраты	*Направления расчета эффекта*
Мероприятия по обучению и повышению квалификации персонала	
Затраты на: а) создание и поддержание учебных помещений; б) отвлечение оборудования и материалов из основного производства; в) компенсацию роста брака и снижение темпа работы на период обучения; г) отвлечение специалистов для обучения и наставничества из основной деятельности и на привлечение сторонних специалистов; д) организацию учебного процесса; е) обучение в коммерческих и хозрасчетных учебных заведениях за пределами организации	Экономия складывается за счет: а) роста индивидуальной производительности труда (через условное высвобождение работающих); б) общего роста объема выпуска продукции и повышения ее качества, за счет экономии материалов — после завершения обучения; в) стабилизации трудового коллектива; г) снижения условно-постоянных расходов в расчете на единицу продукции; д) для специалистов — высвобождение их от несвойственных функций
Мероприятия по совершенствованию оргструктуры организации	
Затраты на: а) анализ существующей структуры (изучение документооборота, документопотоков, загрузки отдельных подразделений); б) выработку рекомендаций по улучшению существующей структуры; в) разработку новых положений о подразделениях и должностных инструкций; г) перестройку структуры и ее освоение; д) трудоустройство высвобождаемого персонала	Экономия рассчитывается через: а) экономию заработной платы и расходов на содержание закрываемых подразделений; б) увеличение выпуска продукции в расчете на одного управленца; в) рост качества выполняемых функций; г) снижение условно-постоянных расходов
Мероприятия по оценке работ и работников	
Затраты на: а) исследование уровня отдачи работающего персонала; б) выбор систем оценки для различных подразделений и категорий работников; в) формирование штата профессиональных оценщиков; г) внедрение системы в практику	Эффект за счет: а) роста производительности труда у работающих путем эффективного контроля за их работой; б) сокращения численности занятых; в) роста качества работ; г) четкого закрепления обязанностей за определенными работниками
Мероприятия по совершенствованию процедуры найма	
Затраты на: а) внедрение соответствующей процедуры (подбор работников, подготовку помещений, печатного материала, медицинского осмотра, тестирования, испытаний и т.п.); б) мероприятия по профориентации и профотбору; в) контакты со службами трудоустройства, биржами труда, консультационными организациями и т.п.	Эффект за счет снижения текучести и стабилизации трудового коллектива

эффект обучения работников (рост результативности, выраженный в долях); Z — затраты на обучение одного работника.

Стоимостная оценка различия в результативности представляет собой соотнесение (разность) оценок значения для фирмы результа-

тов труда (могут быть учтены производительность труда, качество работы, экономия ресурсов) лучших и средних работников, исполняющих одинаковую работу. В условном примере стоимостная оценка различия принята в 15 тыс. долл. (что близко к реальным оценкам), эффект обучения (К) составляет $^3/_4$ этой величины. Эффективность программы обучения 20 работников в предположении, что стоимость программы (в расчете на слушателя) составляет 1 тыс. долл., а эффект программы имеет место в течение двух лет, составит 430 тыс. долл. ($2 \cdot 20 \cdot 15\,000 \cdot 0{,}75 - 20 \cdot 1000$).

Вторая группа показателей оценки деятельности служб управления персоналом, а именно *показатели степени укомплектованности кадрового состава*, оценивается количественно путем сопоставления фактической численности работников с требуемой (расчетной) величиной по трудоемкости операций или с плановой численностью и численностью, предусмотренной штатным расписанием; а также качественно — по соответствию профессионально-квалификационного уровня, профиля образования, практического опыта работников требованиям занимаемых рабочих мест (должностей).

Показатели степени удовлетворенности работой оцениваются на основе анализа мнений работников. Такие мнения выявляются с помощью обследования путем анкетирования или интервьюирования для выражения реакции работников на кадровую политику организации и отдельные ее направления.

Обследования могут охватывать большой круг вопросов, касающихся различных аспектов удовлетворенности работой в данной организации: общей удовлетворенности; удовлетворенности конкурентоспособностью продукции организации, организацией труда, продуктивностью труда, оплатой труда и т.д. Типичные темы, затрагиваемые при обследовании удовлетворенности работников трудом, приведены в табл. 9.12.

Основными косвенными критериями эффективности деятельности служб управления персоналом являются показатели текучести кадров и абсентеизма. Текучесть является одной из наиболее распространенных организационных форм подвижности кадров. На практике к текучести принято относить как увольнение по собственному желанию, так и увольнение по инициативе администрации в связи с прогулами работников, систематическими нарушениями трудовой дисциплины и пр. В этой связи представляется правомерным рассматривать текучесть кадров как движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и т.д.) — так называемая «ак-

Таблица. 9.12

Вопросы, рассматриваемые при обследовании удовлетворенности работников трудом

Отношение к рабочему месту	Отношение к системам поощрения	Отношение к руководству	Отношение к организации
Психофизиологические, санитарно-гигиенические, эргономические и эстетические условия труда График и планирование работы Назначения и перспективы Требования к работе Безопасность работы Режим работы Межличностные отношения Адекватность обучения	Оплата труда Премирование Социальные льготы Профессионально-квалификационное продвижение Статус и признание	Возможности коммуникации Стиль руководства	Кадровая политика Общая репутация организации Взаимосвязи

тивная» текучесть, и неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т.д.) — «пассивная» текучесть. В любом случае текучесть довольно дорого обходится каждой организации и обществу в целом.

В то же время к текучести нельзя подходить однозначно, поскольку процесс текучести кадров выполняет ряд важных позитивных функций: межотраслевого и территориального перераспределения рабочей силы, квалификационно-профессионального продвижения кадров, обслуживания внешних и внутренних трудовых перемещений, вызванных техническим прогрессом. Кроме того, полное отсутствие трудовых перемещений в организации, в том числе и текучести, приводит к «окостенению» структуры коллектива.

Абсолютные масштабы текучести измеряются количеством увольнений работников по собственному желанию, а также по инициативе администрации (за определенный период).

Относительный показатель текучести — коэффициент текучести кадров — определяется как отношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым непосредственно к текучести (по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины), к среднесписочной численности работников (см. раздел 8.8.4).

Организации могут снизить уровень текучести с помощью следующих мер: улучшение организации труда и производства, сокращение монотонного, малоквалифицированного труда, оздоровление условий труда, устранение несоответствия содержания труда на рабочем месте квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников, организация профессионального продвижения кадров и развитой системы повышения квалификации, улучшение жилищных и других бытовых условий, совершенствование оплаты и стимулирования труда, специальные меры по адаптации молодых работников.

Важно определить мотивы текучести — непосредственные причины увольнений отдельных работников или профессиональных групп, которые можно сгруппировать следующим образом:

- неудовлетворенность производственно-экономическими условиями (условиями и организацией труда, режимом работы, размером заработка, отсутствием возможностей для повышения образования и квалификации);
- неудовлетворенность жилищно-бытовыми условиями (жильем, культурным и медицинским обслуживанием, обеспеченностью детскими дошкольными учреждениями, транспортом и др.);
- мотивы личного характера (вступление в брак, рождение ребенка и др.);
- прочие мотивы.

Изучение мотивов текучести возможно осуществить с помощью интервью или анкетирования увольняющихся работников.

Показатели текучести внутренне коррелируют с показателями абсентеизма — количеством самовольных невыходов работников на работу.

Стандартные формулы для расчета абсентеизма следующие:

$$А = Д_п/(NД) \text{ или } А = Р_п/Р,$$

где $Д_п$ — число рабочих дней, потерянных за определенный период из-за отсутствия на работе; Д — число рабочих дней; N — среднее число работников; $Р_п$ — общее число пропущенных часов; Р — общее число рабочих часов по графику.

Абсентеизм приводит к значительным издержкам, которые включают: (а) ряд выплат, обязательных вне зависимости от фактического присутствия работника на рабочем месте; (б) оплату сверхурочных работ работнику, заменяющему отсутствующего;

(в) потери, связанные с простоями оборудования, падением производительности труда и т.п.

С текучестью и абсентеизмом тесно связаны и такие косвенные формы оценок, как жалобы и недовольство, выраженные каким-либо образом. Конечно, жалобы и проявления недовольства не всегда связаны с вопросами управления персоналом. Они могут касаться различных сфер деятельности организации. Но в любом случае рост количества и объективность жалоб свидетельствуют о неудовлетворенности работой, что, в свою очередь, влечет рост абсентеизма и текучести. Эти факторы являются показателями того, насколько эффективна деятельность службы управления персоналом по созданию условий повышения удовлетворенности работников работой в организации.

Оценка деятельности кадровой составляющей деятельности организации будет неполной без оценки качества работы работников кадровых служб по следующим показателям:

- выполнение обязательств по подбору предусмотренного штатным расписанием организации количества работников;
- выполнение обязательств по обеспечению организации руководителями, специалистами и рабочими требуемых профессий, специальностей и квалификации;
- количество случаев нарушений установленного порядка оформления кадровой документации (трудовых договоров, пенсионных дел, трудовых книжек, справок, отчетов и т.п.);
- степень обеспеченности полноценного резерва на выдвижение на должности руководителей и специалистов;
- своевременность и высокое качество оформления установленной отчетности;
- количество случаев нарушения трудовой дисциплины сотрудниками кадровой службы, в том числе невыполнения возложенных на них обязанностей, неправомерного использования прав;
- количество случаев нарушения графика проверки и анализа соблюдения работниками трудовой дисциплины;
- степень реализации программы формирования потребности организации в специалистах с учетом перспектив ее деятельности, программы обучения и повышения квалификации работников организации;

- степень сотрудничества подразделений организации с кадровой службой;
- эффективность предложений по реализации кадровой политики.

9.4. ОЦЕНКА ЗАТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Затраты на персонал организации — общепризнанный для стран с рыночной экономикой интегральный показатель, включающий совокупность расходов, связанных с привлечением, вознаграждением, стимулированием, решением социальных проблем, организацией работы и улучшением условий труда персонала.

Современное управление рассматривает затраты на персонал не только как цену приобретения персонала, но и определяет их с позиций ценности персонала для организации, его способности приносить будущую выгоду. Согласно концепции «человеческого капитала», инвестиции в человеческий капитал — это любое действие, которое повышает квалификацию и способность, или, другими словами, производительность труда работников. Подобно затратам предпринимателей на станки и оборудование затраты, которые способствуют повышению чьей-либо производительности, можно рассматривать как инвестиции, ибо текущие расходы, или издержки, осуществляются с тем расчетом, что эти затраты будут многократно компенсированы возросшим потоком доходов в будущем.

Согласно рекомендациям Международной конференции статистиков по труду, затраты на персонал (стоимость труда) включают оплату производственной работы, выплаты, касающиеся неотработанного оплачиваемого времени, премии и денежные вознаграждения, стоимость пищи и другие выплаты в натуральной форме, стоимость предоставления жилья работникам, оплачиваемого работодателем, расходы работодателей на социальное обеспечение, стоимость профессионального обучения, культурно-бытовых условий и смешанные статьи, такие, как транспорт для работающих, рабочая одежда, восстановление здоровья, налоги на заработную плату.

Международная стандартная классификация стоимости труда, рекомендованная Международной конференцией статистиков по труду

1. Прямая зарплата и оклады: плата за прямое отработанное время рабочим с повременной оплатой; прогрессивные выплаты рабочим с повременной оплатой; заработки сдельщиков (включая сверхуроч-

ные, премиальные); выплаты премий за сверхурочную работу, ночную смену и работу в выходной день; доплаты за ответственность, за грязь, опасность и неудобства, денежные компенсации за еду и т.п.; выплаты по системе гарантированной заработной платы, доплата по прожиточному минимуму и другие регулярные доплаты, рассматриваемые как прямая зарплата и оклады.

2. Оплата неотработанного времени: ежегодный отпуск, другой оплачиваемый отпуск, включая отпуск за выслугу лет; государственные и другие признанные праздники; другое оплачиваемое время отсутствия (например, рождение или смерть членов семьи, женитьба, профсоюзная деятельность); выходное пособие, окончательный расчет, если они не считаются расходами на социальное обеспечение.

3. Премиальные и денежные вознаграждения: премии в конце года или сезонные премии; премии по участию в прибылях; дополнительные выплаты к отпуску сверх обычной оплаты отпуска и другие премии и денежные вознаграждения.

4. Еда, питье, топливо и другие выплаты в натуральной форме.

5. Стоимость жилья для рабочих: стоимость жилья — собственности организации; стоимость жилья, не являющегося собственностью организации (дотации, субсидии и т.п.); другие виды стоимости жилья.

6. Затраты работодателей на социальное обеспечение: установленные законом выплаты на социальное обеспечение (по программам, охватывающим старость, инвалидность и потерю кормильца, болезни, материнство, производственные травмы, безработицу, пособия многосемейным); выплаты по частным программам социального обеспечения и социальному страхованию по коллективному договору, контракту или необязательные (по программам, охватывающим старость, инвалидность и потерю кормильца, болезни, материнство, производственные травмы, безработицу, пособия многосемейным): а) прямые выплаты занятым, связанные с отсутствием на работе из-за травмы, с целью компенсации потерь в заработке; б) другие прямые выплаты занятым, рассматриваемые как социальные страховые пособия; стоимость ухода за больными и медицинского обслуживания; выходное пособие и окончательный расчет, если они считаются расходом на социальное обеспечение.

7. Стоимость профессионального обучения (включая плату за обучение и другие выплаты за услуги инструкторов со стороны учебных заведений, за учебный материал, возмещение рабочим платы за обучение и т.п.).

8. Стоимость культурно-бытового обслуживания: стоимость столовой на предприятии и другие услуги по питанию; стоимость образования, культурных, восстановительных и связанных с этим средств обслуживания и услуг без дотаций, налоговых скидок, взносов, полученных от государственных властей и рабочих; субсидии на креди-

тование профсоюзов и стоимость связанных с этим услуг для занятых.

9. Стоимость труда, нигде не классифицированная: стоимость транспортировки на работу и с работы, предпринятой работодателем (включая также возмещение платы за проезд и т.п.); стоимость рабочей одежды; стоимость восстановления здоровья и другие виды стоимости труда.

10. Налоги, рассматриваемые как стоимость труда: налоги на использование наемного труда и на списочный состав после вычитания доплат как скидок, сделанных государством.

В рыночной экономике установление допустимой величины расходов на рабочую силу становится отправной точкой для планирования всех показателей по труду.

Если в организации величина расходов на рабочую силу превышает установившуюся у конкурентов, то дальнейшая деятельность такой организации становится проблематичной. В зарубежной практике в годовых отчетах организаций в обязательном порядке публикуются сведения о численности и структуре персонала, о затратах на заработную плату, расходах на обеспечение по старости, отчислениях на социальные нужды, видах добровольных услуг социального характера и размерах расходов на их осуществление, об участии рабочих и служащих в прибылях предприятия.

В настоящее время и в России выявилась объективная необходимость в создании системы показателей по труду (в том числе затрат на рабочую силу), единообразной для всех организаций-конкурентов, эти показатели должны регулярно публиковаться в официальных источниках. Методика расчетов и представления показателей по труду должны устанавливаться Министерством здравоохранения и социального развития РФ совместно с соответствующими отраслевыми министерствами и ведомствами.

Для оценки расходов на рабочую силу необходим расчет показателей (табл. 9.13).

Анализируя приведенные в таблице показатели, организации могут сопоставлять результаты своей деятельности с конкурентами и закладывать в основу планирования такой уровень показателей, который обеспечивал бы необходимый уровень конкурентоспособности выпускаемой продукции и, соответственно, эффективное использование трудовых ресурсов.

Для проведения целенаправленной аналитической работы по изучению расходов на персонал, рассмотрения их с различных по-

Таблица 9.13

Показатели, используемые при оценке расходов на рабочую силу

№ п/п	*Наименование показателя*	*Объект оценки*
1	Общая величина расходов на персонал, в том числе	Расходы на человеческий фактор
2	Затраты на заработную плату	Рациональность организации заработной платы
	Удельный вес заработной платы в издержках	
3	Средняя заработная плата	Уровень оплаты труда
4	Заработная плата руководителей	Дифференциация в оплате труда
5	Расходы на социальные выплаты, предусмотренные законом	Степень социальной защищенности работающих
	Удельный вес в издержках	
6	Расходы на дополнительные социальные выплаты и льготы	Степень социальной защищенности работающих
	Удельный вес в издержках	
7	Расходы на содержание социальной инфраструктуры	Уровень социального развития
8	Расходы на программу «Участие в прибылях»	Включенность персонала в управление производством
9	Средний размер дивидендов	Структура доходов персонала
10	Расходы на персонал, отнесенные на единицу изделия	Эффективность использования человеческого фактора
11	Удельный вес расходов на персонал в общих издержках производства	Эффективность использования человеческого фактора

зиций, выявления их роли представляет интерес их классификация по различным признакам, приведенная в табл. 9.14.

В соответствии с классификацией по фазам процесса воспроизводства рабочей силы затраты на персонал относят к производству квалифицированной рабочей силы, ее распределению и использованию. Затраты организации на *производство рабочей силы* связаны с приобретением, обучением, развитием собственного персонала. Затраты на р*аспределение рабочей силы* определяются масштабами внутриорганизационного перемещения рабочей силы: переводом собственных работников в другие структурные территориально отдаленные подразделения, привлечением работников со стороны (затраты на проезд, подъемные, суточные и т.п.); в затратах на *потребление рабочей силы* в основном можно выделить фонд оплаты труда, выплаты и льготы из поощрительных фондов, затраты, связанные с поддержанием дееспособности рабочей силы (на медицинское обслуживание, технику безопасности, социально-

Таблица 9.14

Классификация затрат организации на персонал

Классификационные признаки	*Виды затрат на персонал организации*
1. Фазы процесса воспроизводства рабочей силы	на производство рабочей силы на распределение рабочей силы на потребление (использование) рабочей силы
2. Степень активности (способность приносить в будущем доход)	первоначальные восстановительные
3. Уровень подхода	с позиций государства с позиций организации с позиций работника
4. Целевое назначение	на приобретение работников на оплату труда и материальное вознаграждение на развитие персонала на подготовку, переподготовку и повышение квалификации работников на услуги социально-бытового назначения на социальную защиту и социальное страхование на улучшение условий труда, медицинского обслуживания
5. Источники финансирования	фонды общественных организаций государство: госбюджет внебюджетные источники организация: себестоимость продукции/услуг прибыль другие источники работник
6. Характер затрат	прямые косвенные
7. Время возмещения	долговременные текущие
8. Обязательность затрат	обязательные необязательные
9. Отношение к целесообразности сокращения затрат	резервообразующие нерезервообразующие
10. Место возникновения затрат	для каждого учетного участка (подразделения организации)

бытовое обслуживание и т.п.), а также на социальную защиту и социальное страхование.

Оценка затрат на персонал с точки зрения его ценности для организации производится по двум группам затрат: первоначальные и восстановительные. *Первоначальные затраты* (издержки приобретения) включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников (рис. 9.3). Конкретный состав затрат зависит от целей оценки и доступности данных.



Рис. 9.3. Состав первоначальных затрат на персонал

Затраты найма и отбора — это все затраты, отнесенные на одного успешного (т.е. принятого в организацию) кандидата; затраты на предоставление рабочего места — затраты на подготовку и организацию рабочего места для нового сотрудника; издержки ориентации и формальной подготовки — затраты на процедуры, проводимые до выхода на работу, в отличие от обучения на рабочем месте. К косвенным затратам подготовки относятся альтернативная стоимость времени инструктора и (или) руководителя, низкая по сравнению с нормой производительность самого новичка в начале работы и его коллег, связанных с ним технологически.

Восстановительные затраты (издержки замещения) — это сегодняшние затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции (рис. 9.4). Они включают затраты на приобретение нового специалиста, его обучение (ориентацию) и затраты, связанные с уходом работающего. Затраты ухода могут включать прямые выплаты увольняющемуся работнику и косвенные затраты, связанные с простоем рабочего места во время поиска замены, снижением производительности труда работника с момента принятия решения об увольнении и его коллег.

Оценка *затрат на рабочую силу с позиций государства* в основном сводится к учету в условном денежном измерении следующих расходов: фонда заработной платы работников народного хозяйства (в том числе и натурой), расходов из общественных фондов

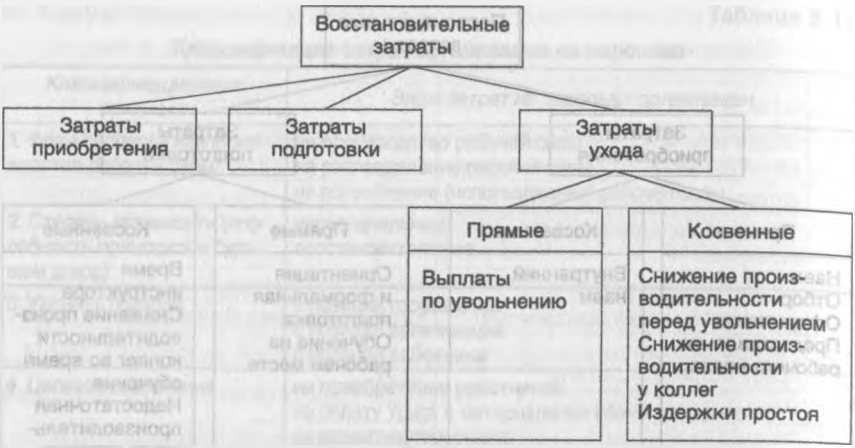


Рис. 9.4. Состав восстановительных затрат на персонал

потребления на общеобразовательное и политическое развитие, на приобретение и повышение профессиональной квалификации, на выплаты во время болезни, одиноким матерям и др.

Поскольку в практике отечественных организаций практически отсутствует учет затрат на рабочую силу в расчете на одного работника (за исключением случая, когда работник, обученный за счет средств организации и нарушивший договорные обязательства перед организацией, обязан возместить израсходованные на него средства), при анализе приходится пользоваться усредненными показателями по всему персоналу, например, средние затраты на одного работника, средний стаж его работы.

Аналитические расчеты *затрат на персонал на уровне организации* сводятся к учету затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), и затрат, финансируемых за счет других источников. При этом выбор источника финансирования имеет для организации большое значение. Включение затрат на персонал в себестоимость выступает гарантом их возвращения после реализации продукции. Финансирование из прибыли нацелено не на решение сиюминутных задач, а на перспективу. Так, финансирование за счет прибыли подготовки и повышения квалификации работников даст возможность увеличить в будущем доход организации от более квалифицированной рабочей силы.

По целевому назначению все расходы организации на персонал принято подразделять на основные и дополнительные (рис. 9.5). К *основным расходам* относится оплата по результатам труда; к *до-*

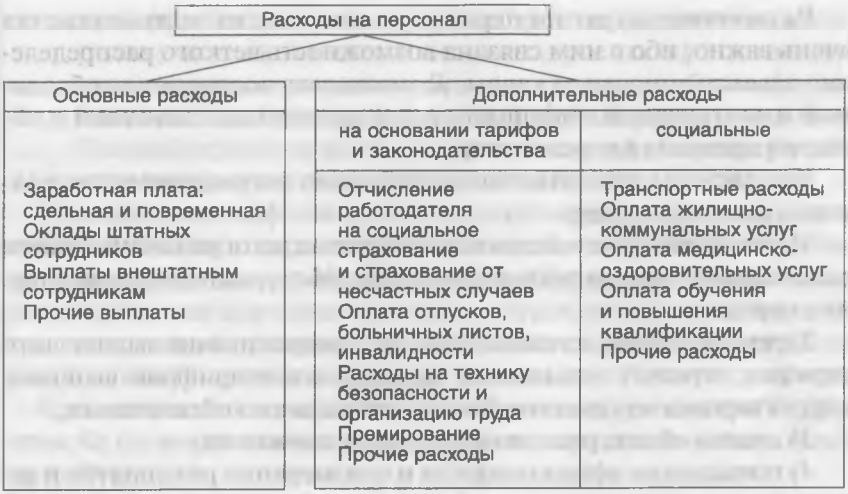


Рис. 9.5. Состав расходов организации на персонал по целевому назначению

полнительным расходам — расходы на жилье, пособия, медицинское обслуживание, повышение квалификации и т.д.

При делении затрат на персонал на *обязательные* и *необязательные* (социальные) в ходе анализа и разработки кадровой политики важно правильно определить приоритеты; здесь наибольшее значение имеют необязательные затраты, поскольку через их регулирование организация получает возможность воздействовать на поведение работников в соответствии со своими целями, обеспечивая увеличение конечного производственного результата.

Классификация затрат по признаку возможности и целесообразности их сокращения связана с тем, что многие затраты на персонал, являясь по форме текущими затратами, включаемыми в себестоимость и, следовательно, требующими постоянной экономии, по сути, представляют собой капиталовложения, которые будут приносить отдачу на протяжении длительного периода и их сокращение приведет к негативным последствиям, ущерб от которых может превысить сами затраты. Один из путей решения этой проблемы — создание в организациях специальных амортизационных фондов, средства которых должны стать постоянным источником финансирования развития персонала в связи с устареванием знаний, необходимостью повышения квалификации, переподготовки персонала и т.п.

Разнесение затрат на персонал по местам их возникновения очень важно, ибо с ним связана возможность четкого распределения ответственности за кадры, возможность получения необходимой и достоверной информации для дальнейших действий в области управления персоналом.

Все расходы организации на персонал регулируются посредством следующих мер:

1) регулирование численности персонала: ограничение числа работающих; прекращение приема на работу; активное сокращение персонала;

2) регулирование денежных выплат: замораживание выплат сверх тарифов; пересчет повышения тарифов на внетарифные выплаты; корректировка внутренних фондов социального обеспечения;

3) анализ общих расходов и путей их снижения;

4) повышение эффективности и соизмерение результатов и затрат: одинаковые результаты с меньшим количеством персонала; лучшие результаты с тем же количеством персонала.

9.5. ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОЕКТОВ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

9.5.1. Порядок расчета экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом

Разработка и внедрение организационных проектов совершенствования системы управления персоналом требует определенных инвестиций, поэтому при расчете экономической эффективности данных проектов следует пользоваться Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция) (М., 2000). Данный документ предусматривает три вида эффективности проектов:

- коммерческая (финансовая) эффективность, учитывающая финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;
- бюджетная эффективность, отражающая финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального или местного бюджетов;
- народнохозяйственная экономическая эффективность, учитывающая затраты и результаты, связанные с реализацией

проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение. Для крупномасштабных (существенно затрагивающих интересы города, региона или всей России) проектов рекомендуется оценивать народнохозяйственную экономическую эффективность.

Коммерческая эффективность проекта определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности. Коммерческая эффективность может рассчитываться как для проекта в целом, так и для отдельных участников с учетом их вкладов. При этом в качестве эффекта выступает поток реальных денег.

В рамках каждого вида деятельности происходит приток $П_t(t)$ и отток $О_t(t)$ денежных средств. Обозначим разность между ними через $Ф_t(t)$:

$$Ф_t(t) = П_t(t) - О_t(t),$$

где t — номер вида деятельности (1, 2, 3, ...).

Потоком реальных денег $Ф(t)$ называется разность между притоком и оттоком денежных средств от инвестиционной и операционной деятельности в каждом периоде осуществления проекта (на каждом шаге расчета):

$$Ф(t) = [П_1(t) - О_1(t)] + [П_2(t) - О_2(t)] = Ф_1(t) + Ф_2(t).$$

Показатели **бюджетной эффективности** отражают влияние результатов осуществления проекта на доходы и расходы соответствующего (федерального, регионального или местного) бюджета. Основным показателем бюджетной эффективности, используемым для обоснования предусмотренных в проекте мер федеральной и региональной финансовой поддержки, является бюджетный эффект.

Бюджетный эффект (B_t) для t-го шага осуществления проекта определяется как превышение доходов соответствующего бюджета ($Д_t$) над расходами ($Р_t$) в связи с осуществлением данного проекта:

$$B_t = Д_t - Р_t.$$

Интегральный бюджетный эффект ($B_{инт}$) рассчитывается как сумма дисконтированных годовых бюджетных эффектов или как превышение интегральных доходов бюджета ($Д_{инт}$) над интегральными бюджетными расходами ($Р_{инт}$):

$$B_{инт} = Д_{инт} - Р_{инт}.$$

Показатели **народнохозяйственной экономической эффективности** отражают эффективность проекта с точки зрения интересов народного хозяйства в целом, а также для участвующих в осуществлении проекта регионов (субъектов Федерации), отраслей, организаций. При расчетах показателей экономической эффективности на уровне народного хозяйства в состав результатов проекта включаются (в стоимостном выражении):

- конечные производственные результаты (выручка от реализации на внутреннем и внешнем рынке всей произведенной продукции, кроме продукции, потребляемой российскими организациями-участниками). Сюда же относится и выручка от продажи имущества и интеллектуальной собственности (лицензий на право использования изобретения, ноу-хау, программ для ЭВМ и т.п.), создаваемых участниками в ходе осуществления проекта;
- социальные и экологические результаты, рассчитанные исходя из совместного воздействия всех участников проекта на здоровье населения, социальную и экологическую обстановку в регионах;
- прямые финансовые результаты;
- кредиты и займы иностранных государств, банков и фирм, поступления от импортных пошлин и т.п.

Необходимо учитывать также косвенные финансовые результаты, обусловленные осуществлением проекта: изменения доходов сторонних организаций и граждан, рыночной стоимости земельных участков, зданий и иного имущества, а также затраты на консервацию или ликвидацию производственных мощностей, потери природных ресурсов и имущества от возможных аварий и других чрезвычайных ситуаций.

Социальные, экологические, политические и иные результаты, не поддающиеся стоимостной оценке, рассматриваются как дополнительные показатели народнохозяйственной эффективности и учитываются при принятии решения о реализации и (или) о государственной поддержке проекта.

В состав затрат проекта включаются предусмотренные в проекте и необходимые для его реализации текущие и единовременные затраты всех участников осуществления проекта, исчисленные без повторного счета одинаковых затрат одних участников в составе результатов других участников. Поэтому не включаются в расчет:

- затраты организаций — потребителей некоторой продукции на приобретение ее у изготовителей — других участников проекта;
- амортизационные отчисления по основным средствам, созданным (построенным, изготовленным) одними участниками проекта и используемым и другими участниками;
- все виды платежей российских организаций-участников в доход государственного бюджета, в том числе налоговые платежи. Штрафы и санкции за невыполнение экологических нормативов и санитарных норм учитываются в составе народнохозяйственных затрат только в том случае, если экологические последствия нарушений норм не выделены особо в составе экологических результатов проекта и не включены в состав результатов проекта в стоимостном выражении;
- проценты по кредитам Центрального банка РФ, его агентов и коммерческих банков, включенных в число участников реализации инвестиционного проекта;
- затраты иностранных участников.

Основные средства, временно используемые участником в процессе осуществления организационного проекта, учитываются в расчете одним из следующих способов: остаточная стоимость основных средств на момент начала их привлечения включается в единовременные затраты; на момент прекращения единовременные затраты уменьшаются на величину (новой) остаточной стоимости этих средств; арендная плата за указанные основные средства за время их использования включается в состав текущих затрат.

При расчетах показателей экономической эффективности на уровне региона (отрасли) в состав результатов проекта включаются:

- региональные (отраслевые) производственные результаты; выручка от реализации продукции, произведенной участниками проекта, организациями региона (отрасли), за вычетом потребленной этими же или другими участниками проекта организации региона (отрасли);
- социальные и экологические результаты, достигаемые в регионе (в организациях отрасли);
- косвенные финансовые результаты, получаемые предприятиями и населением региона (организациями отрасли).

В состав затрат при этом включаются только затраты организаций — участников проекта, относящихся к соответствующему региону (отрасли), также без повторного счета одинаковых затрат и без учета затрат одних участников в составе результатов других участников.

При расчетах показателей экономической эффективности на уровне организации в состав результатов проекта включаются:

- производственные результаты;
- выручка от реализации произведенной продукции за вычетом израсходованной на собственные нужды;
- социальные результаты в части, относящейся к работникам организации и членам их семей.

В состав затрат при этом включаются только единовременные и текущие затраты организации без повторного счета (в частности, не допускается одновременный учет единовременных затрат на создание основных средств и текущих затрат на их амортизацию).

9.5.2. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом

При оценке экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом (принятии решения об экономической целесообразности осуществления проекта, выборе лучшего варианта) могут быть использованы следующие обобщающие показатели:

1. *Чистый дисконтированный доход* (ЧДД), или *интегральный экономический эффект* ($Э_{инт}$), определяется как сумма текущих экономических эффектов за весь период, приведенная к начальному шагу (начальному году расчетного периода), или как превышение интегральных экономических результатов над интегральными затратами. Величина вычисляется по формуле

$$Э_{инт} = ЧДД = Р - К = \sum_{t=t_н}^{t_к} (Р_t - К_t)\alpha_t,$$

где Р — экономические результаты осуществления мероприятий за расчетный период, руб.; К — затраты на осуществление мероприятий за расчетный период, руб.; $t_н$ — начальный шаг (начальный год расчетного периода); $t_к$ — конечный шаг (конечный год расчетного периода); $Р_t$ — экономические результаты, достигаемые на t-м шаге (в t-м году расчетного периода), руб.; $К_t$ — затраты, осуществляемые на t-м шаге (в t-м году расчет-

ного периода), руб.; α_τ — коэффициент дисконтирования (коэффициент приведения разновременных затрат и экономических результатов к расчетному году).

На практике иногда используют модифицированную формулу определения ЧДД

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=t_н}^{t_к} (P_t - K'_t)\alpha_t - K_{вл},$$

где K'_t — затраты на t-м шаге при условии, что в них не входят капиталовложения, руб.; $K_{вл}$ — сумма дисконтированных капиталовложений, руб.

$$K_{вл} = \sum_{t=t_н}^{t_к} (P_t - K^t_{вл})\alpha_t,$$

где $K^t_{вл}$ — капиталовложения на t-м шаге (в t-м году расчетного периода), руб.

Если ЧДД положителен, проект является экономически целесообразным и может рассматриваться вопрос о его принятии. Чем больше ЧДД, тем эффективнее проект.

2. *Индекс доходности* (ИД) представляет собой отношение суммы приведенных доходов к величине капиталовложений и рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ИД} = \frac{1}{K_{вл}} \sum_{t=t_н}^{t_к} (P_t - K'_t)\alpha_t.$$

3. *Внутренняя норма доходности* (ВНД) — представляет собой ту норму дисконта ($E_{вн}$), при которой величина приведенных экономических эффектов равна капиталовложениям. $E_{вн}$ определяется исходя из равенства

$$\sum_{t=t_н}^{t_к} \frac{P_t - K'_t}{(1+E_{вн})^t} = \sum_{t=t_н}^{t_к} \frac{K^t_{вл}}{(1+E_{вн})^t}.$$

ВНД проекта определяется в процессе расчета и сравнивается с требуемой инвестором нормой дохода на вкладываемый капитал. В случае когда ВНД равна или больше требуемой инвестором нормы дохода, реализация проекта оправдана.

4. *Срок окупаемости* ($T_{ок}$) — минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого интегральный экономический эффект становится и в дальнейшем оста-

ется неотрицательным. Срок окупаемости определяется исходя из следующего условия:

$$T_{ок} = \min \tau, \text{ при котором } \sum_{t=t_н}^{\tau} (P_t - K'_t)\alpha_t = K_{вл},$$

где τ — временной интервал, за пределами которого $Э_{инт}$ становится неотрицательным.

5. Другие показатели, учитывающие интересы участников или специфику проекта, в частности *рентабельность инвестиций* ($P_и$), определяется по формуле

$$P_и = \frac{\sum_{t=t_н} (P_t - K_t)\alpha}{K_{вл}}.$$

При оценке экономической эффективности соизмерение разновременных показателей осуществляется путем приведения (дисконтирования) их к ценности в начальном году расчетного периода. Для приведения разновременных экономических затрат, результатов и эффектов используется норма дисконта E, равная приемлемой для организации норме дохода на капитал[1]. Технически приведение к базисному моменту времени затрат, экономических результатов и эффектов, имеющих место на t-м шаге расчета реализации проекта (t-м году расчетного периода), удобно производить путем умножения на коэффициент дисконтирования α_t, определяемый для постоянной нормы дисконта E как

$$\alpha_t = \frac{1}{(1+E)^t}.$$

При проведении расчетов можно воспользоваться значениями коэффициента дисконтирования при различной величине нормы дисконта, приведенными в табл. 9.15. Характеристика экономических результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом представлена в табл. 9.16.

---

[1] В рыночной экономике величина E определяется исходя из депозитного процента по вкладам (в постоянных ценах). На практике она принимается больше его значения за счет инфляции и риска, связанного с инвестициями. Приведенная оценка нормы дисконта справедлива для собственного капитала. В случае если инвестируемые средства являются заемными, норма дисконта представляет собой соответствующую процентную ставку, определяемую условиями процентных выплат и погашения по займам.

Таблица 9.15

Значение коэффициента дисконтирования α_t при различных нормах дисконта

Год (t)	Норма дисконта E, %								
	5	6	8	10	12	15	18	20	24
1	0.952381	0.943396	0.925926	0.909091	0.892857	0.862069	0.847458	0.833333	0.806452
2	0.907029	0.889996	0.857339	0.826446	0.797194	0.756144	0.718184	0.694444	0.650364
3	0.863838	0.839619	0.793832	0.751315	0.711780	0.657516	0.608631	0.578704	0.524487
4	0.822702	0.792094	0.735030	0.683013	0.635518	0.571753	0.515789	0.482253	0.422974
5	0.783526	0.747258	0.680583	0.620921	0.567427	0.497177	0.437109	0.401878	0.341108
6	0.746215	0.704996	0.630170	0.564474	0.506631	0.432328	0.373925	0.334898	0.275087
7	0.710681	0.665057	0.583490	0.513158	0.452349	0.375937	0.313925	0.279082	0.221844
8	0.676839	0.627412	0.540269	0.466507	0.403883	0.326902	0.266038	0.232468	0.178907
9	0.644609	0.591898	0.500249	0.424098	0.360610	0.284262	0.225456	0.193807	0.144280
10	0.613913	0.558394	0.463193	0.385543	0.321973	0.247185	0.226684	0.161506	0.116354

Год (t)	Норма дисконта E, %									
	28	30	34	40	50	80	100	130	160	200
1	0.781250	0.769231	0.746269	0.714286	0.666667	0.555556	0.5	0.434783	0.384615	0.333333
2	0.610352	0.591716	0.556917	0.510204	0.444444	0.308642	0.25	0.189036	0.147296	0.111111
3	0.476837	0.455166	0.415610	0.364431	0.296296	0.171468	0.125	0.082190	0.056896	0.037030
4	0.372529	0.350128	0.310156	0.260308	0.197531	0.095260	0.0625	0.035735	0.021883	0.012346
5	0.291038	0.269329	0.231460	0.185934	0.131687	0.052922	0.03125	0.015537	0.008417	0.004115
6	0.227374	0.207176	0.172731	0.138100	0.087791	0.029401	0.015625	0.006755	0.003237	0.001372
7	0.177636	0.159366	0.128904	0.094865	0.058528	0.016344	0.007813	0.002937	0.001245	0.000457
8	0.138778	0.122589	0.096197	0.067760	0.039018	0.009074	0.003906	0.001277	0.000479	0.000152
9	0.108420	0.094300	0.071789	0.048400	0.026012	0.005041	0.001953	0.000555	0.000184	0.000051
10	0.084738	0.072538	0.053572	0.034572	0.017342	0.002801	0.000977	0.000241	0.000071	0.000017

Таблица 9.16

Экономические результаты совершенствования системы и технологии управления персоналом организации

Область формирования (система управления и производственная система организации)	*Экономические результаты*	*Показатели*
1. Элементы функциональных подсистем системы управления организации		
1.1. Функции управления	Снижение затрат на осуществление функций	• количество видов функций; • уровень дублирования функций, уровень регламентации функций; • затраты на осуществление функций управления; • уровень качества осуществления функций управления
1.2. Организационная структура управления	Совершенствование организационной структуры управления, повышение согласованности работы функциональных подразделений	• количество и состав управленческих подразделений на разных иерархических уровнях, тип существующей структуры управления, число уровней управления; • степень регламентации оргструктуры, уровень управляемости в сравнении с нормой управляемости; • затраты на управление по отдельным функциональным подразделениям и уровням управления
1.3. Кадры управления	Повышение производительности труда, сокращение численности управленческих работников, повышение культуры управления; повышение профессионального мастерства	• численность управленческих кадров; • удельный вес руководителей, специалистов и других служащих; • профессиональный, квалификационный и возрастной состав, структура по стажу работы, общеобразовательный уровень, уровень организации повышения квалификации и переподготовки; • уровень текучести, уровень обеспеченности системы управления кадрами; • уровень использования, уровень состояния трудовой дисциплины, уровень соответствия работников управления занимаемым должностям
1.4. Технические средства управления	Улучшение использования ЭВМ, улучшение использования оргтехники	• количество и вид технических средств, уровень использования технических средств, удельный вес прогрессивных видов оргтехники и ЭВМ, уровень механизации и автоматизации управленческих процессов, удельный вес стоимости оргтехники и ЭВМ в общей стоимости основных фондов

Область формирования (система управления и производственная система организации)	*Экономические результаты*	*Показатели*
1.5. Информация	Снижение трудоемкости обработки информации, удешевление разработки документации, уменьшение ошибок в документации	• объем и вид информации, уровень информационного обеспечения, количество информации; • количество документов и информации, приходящейся на одно структурное подразделение или работника аппарата управления; • затраты на создание, передачу и обработку информации, уровень использования информации и документов
1.6. Методы организации управления	Снижение затрат на оргпроектирование, повышение роли экономических методов управления	• уровень обеспеченности системы управления регламентирующей методической документацией; • система стимулирования труда; • уровень социально-психологической обстановки; • наличие распорядка рабочего дня руководителей; • уровень правового обеспечения; • соотношение административных, экономических и социально-психологических методов по отдельным подразделениям аппарата управления
1.7. Технология управления	Снижение трудоемкости осуществления процедур (операций), снижение стоимости разработки технологических процессов управления, повышение уровня регламентации труда	• состав и последовательность выполнения процессов управления, структура и длительность управленческого цикла; • удельный вес процедур и операций творческого и рутинного характера; • уровень регламентации процессов управления; • уровень применения прогрессивных технологических процессов обработки информации; • уровень качества выполнения управленческих процессов, процедур и операций; • затраты на выполнение процессов, процедур и операций
1.8. Решения	Сокращение цикла обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений	• количество принимаемых решений; • своевременность принятия решений; • уровень регламентации решений; • степень выполнения решений, качество принимаемых решений, удельный вес принимаемых типовых управленческих решений; • затраты на выработку, обоснование, принятие и реализацию решений

Продолжение табл. 9.16

Область формирования (система управления и производственная система организации)	*Экономические результаты*	*Показатели*
2. Элементы подсистем производственной системы организации		
2.1. Производственные функции	Сокращение потерь рабочего времени, сокращение времени на сверхурочные работы	• количество функций, приходящихся на одного рабочего, бригаду; • затраты на их осуществление; • длительность и качество осуществления производственных функций
2.2. Организационная структура производства	Совершенствование организационной структуры производства, повышение ритмичности работы производственных подразделений	• состав производственных подразделений организации; • территориальное расположение организаций и подразделений; • внутрипроизводственные связи звеньев производственной структуры; • распределение численности работающих, производственных мощностей и объемов производства по производственным подразделениям; • длительность производственного цикла
2.3. Кадры производства	Высвобождение рабочих, улучшение использования рабочих кадров, повышение производительности труда рабочих, повышение культуры производства, повышение уровня квалификации, повышение уровня трудовой дисциплины, снижение текучести кадров, улучшение качества трудовых норм	• состав и структура кадров, численность по категориям работающих, обеспеченность кадров по составу; • образовательный уровень, уровень текучести; • эффективность использования трудовых ресурсов; • социальная структура трудового коллектива, уровень производительности труда и размеры фонда заработной платы; • уровень нормирования труда, формы разделения и кооперирования труда
2.4. Средства труда	Улучшение использования машин, оборудования, транспортных средств и производственных площадей; повышение уровня механизации и автоматизации производства	• структура основных производственных фондов; • состав и структура оборудования по стоимости и видам, показателям использования основных фондов; • степень прогрессивности оборудования; уровень механизации и автоматизации, фондовооруженность

Окончание табл. 9.16

Область формирования (система управления и производственная система организации)	*Экономические результаты*	*Показатели*
2.5. Предметы труда	Снижение сверхнормативных запасов материальных ресурсов, улучшение использования материальных ресурсов, снижение затрат на хранение материальных ценностей, ускорение оборачиваемости оборотных средств, улучшение качества материальных норм	• объем и номенклатура материальных ресурсов; • размеры производственных запасов; • коэффициент оборачиваемости оборотных средств; • степень прогрессивности применяемых материалов; • материалоемкость, уровень обеспеченности предметами труда; • уровень организации снабжения материальными ресурсами; • эффективность использования материальных ресурсов
2.6. Методы организации производства	Сокращение длительности производственного цикла	• уровень предметной, технологической и подетальной специализации; • уровень концентрации и кооперирования производства; • научно-технический уровень производства; • эффективность мероприятий по совершенствованию организации производства
2.7. Технология производства	Повышение уровня прогрессивности применяемой технологии, уменьшение удельного веса ручного труда в технологических процессах	• структура видов технологических процессов, степень их прогрессивности; • удельный вес ручного труда, уровень применения типовых технологических процессов; • качество и затраты на осуществление технологических процессов, длительность протекания техпроцессов
2.8. Продукция	Повышение качества продукции и услуг, рост объема производства продукции и услуг, снижение трудоемкости изготовления продукции, снижение материалоемкости продукции	• объем и номенклатура выпускаемой продукции, объем НИОКР и услуг; • уровень качества выпускаемой продукции, работ и услуг; • степень сложности продукции; • удельный вес новых видов продукции; • динамика роста объемов производства и НИОКР; • себестоимость и цена выпускаемой продукции, прибыль и рентабельность

9.5.3. Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом

Оценка эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом требует определения не только экономических, но и социальных последствий их реализации.

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

- обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги);
- реализация и развитие индивидуальных способностей работников;
- определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.);
- благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

К числу предотвращенных отрицательных моментов можно отнести:

- ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе и пр.);
- ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.).

Позитивные социальные последствия проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом могут формироваться (и должны оцениваться) и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации, создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости в регионе, обеспечение безопасности продукции для пользователей и природы и пр.). Характеристика социальных результатов совершенствования системы и технологии управления персоналом представлена в табл. 9.17.

Таблица 9.17

Социальные результаты совершенствования системы и технологии управления персоналом организации

Область формирования (функциональные подсистемы системы управления персоналом)	*Социальные результаты*	*Показатели*
1	2	3
1. Подсистема планирования и маркетинга персонала	Обеспечение полной реализации потенциала работников организации Обеспечение соответствия содержания труда квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников Обеспечение возможности занятости для ищущих работу в регионе Обеспечение возможности снижения негативных последствий высвобождения работников Обеспечение стабильности персонала Формирование благоприятного имиджа организации	Сокращение количества рабочих, занятых не по профилю профессии Сокращение числа сверхурочных часов на одного работающего Увеличение количества работников, принятых по направлению служб занятости Сокращение числа конфликтов в связи с необоснованным увольнением персонала Рост числа случаев положительного освещения деятельности организации в средствах массовой информации

Продолжение табл. 9.17

2. Подсистема найма и учета персонала	Обеспечение использования персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями Обеспечение приема персонала, способного адаптироваться к организации (в том числе к ее корпоративной культуре) Повышение обоснованности кадровых решений о перемещении персонала	Увеличение удельного веса работников, удовлетворенных содержанием и режимом работы Сокращение числа обращений к администрации со стороны сотрудников с просьбой о переводе в другие подразделения в связи с неудовлетворенностью содержанием и режимом работы Снижение текучести кадров, проработавших в организации менее одного года в связи с нереализованными ожиданиями
3. Подсистема условий труда	Обеспечение реализации системы требований психофизиологии и эргономики труда Обеспечение соблюдения требований технической эстетики Обеспечение реализации системы стандартов охраны труда и техники безопасности и санитарно-гигиенических требований Гуманизация труда (обогащение содержания труда, снижение монотонности, объединение разрозненных элементов в работу, более соответствующую требованиям высокоразвитой личности и пр.) Сокращение загрязнения окружающей среды, сохранение живой природы и окружающего ландшафта	Снижение удельного веса рабочих, занятых на работах с неблагоприятными условиями труда Снижение удельного веса рабочих, занятых на работах с вредными условиями Снижение удельного веса рабочих, выполняющих работу вручную Увеличение удельного веса основных фондов природоохранного назначения в общей стоимости основных фондов Увеличение числа мер, направленных на обеспечение чистоты территории предприятия и близлежащих территорий Увеличение удельного веса работников, удовлетворенных условиями работы Сокращение частоты производственного травматизма Сокращение количества случаев профессиональных заболеваний Сокращение потерь рабочего времени из-за временной нетрудоспособности работников Увеличение продолжительности жизни работников

Продолжение табл. 9.17

4. Подсистема трудовых отношений	Обеспечение своевременного выявления проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях Обеспечение соблюдения этических норм взаимоотношений Обеспечение возможности принятия решений в случаях, когда необходим поиск компромиссов Формирование благоприятного имиджа организации Наличие механизмов координации работ по решению проблем социально-трудовых отношений	Сокращение числа конфликтов по производственным вопросам по структурным подразделениям Сокращение числа социально-трудовых конфликтов в расчете на одного работника Сокращение потерь времени из-за социально-трудовых конфликтов Сокращение числа обращений к администрации со стороны сотрудников с просьбой о переводе в другие подразделения в связи с проблемами групповых и индивидуальных взаимоотношений Удельный вес работников, удовлетворенных взаимоотношениями с руководством
5. Подсистема развития персонала	Обеспечение условий для всесторонней адаптации персонала к условиям работы в организации Повышение содержательности труда Реализация и развитие индивидуальных способностей работников Повышение конкурентоспособности персонала Обеспечение согласования целей работников и администрации при управлении карьерой Обеспечение овладения социокультурными нормами организации	Увеличение удельного веса работников, владеющих смежными двумя и более специальностями и профессиями Увеличение удельного веса работников, повышающих квалификацию Увеличение удельного веса работников, выразивших удовлетворение возможностями личного возвышения Повышение удельного веса изобретателей и рационализаторов в общей численности работающих Увеличение числа поданных рационализаторских предложений и изобретений Снижение уровня текучести по причине неудовлетворенности возможностями развития Сокращение требуемой продолжительности периода адаптации

Продолжение табл. 9.17

6. Подсистема мотивации поведения персонала	Обеспечение связи между результативностью и оплатой труда Обеспечение возможностей личного развития работников Формирование чувства причастности работника к организации	Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение осознанием полезности труда Повышение удельного веса работающих, выразивших удовлетворенность системой вознаграждения Снижение абсентеизма Удельный вес работающих, выразивших удовлетворенность условиями для самовыражения Удельный вес работающих — членов творческих групп, советов
7. Подсистема социального развития	Повышение разнообразия удовлетворенных потребностей персонала Формирование благоприятного социально-психологического климата Противодействие вредным привычкам, ведущим к физическому нездоровью или асоциальному поведению Обеспечение механизма обратной связи с работниками, исходя из их желания и нужд Обеспечение механизма обратной связи с потребителями и обществом Создание возможностей для общения вне работы и участия в общественной жизни Улучшение условий домашнего быта	Рост количества мероприятий, направленных на поддержание здорового образа жизни Увеличение удельного веса сотрудников, удовлетворенных социально-психологическим климатом в их коллективе Сокращение числа случаев задержания органами милиции и общественными правоохранительными органами работников предприятия Увеличение удельного веса работников, удовлетворенных действиями администрации по личным заявлениям Увеличение удельного веса работников, положительно оценивающих условия для общения вне работы и участия в общественной жизни

Окончание табл. 9.17

8. Подсистема развития оргструктур управления	Обеспечение способности организации к перестройке своих структур в зависимости от изменения целей и внешней среды Обеспечение принятия руководящих решений с ясным и четким изложением Обеспечение четкого определения прав и обязанностей работников	Удельный вес работников, для которых разработаны должностные инструкции Удельный вес подразделений, для которых разработаны положения Увеличение числа изменений в организационной структуре по причине изменения целей и факторов внешней среды Увеличение удельного веса научно обоснованных управленческих процедур
9. Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом	Обеспечение соответствия кадровых решений требованиям трудового законодательства Повышение обоснованности кадровых решений	Сокращение числа трудовых споров, вызванных нарушением трудовых прав работников Сокращение удельного веса работников, указывающих на недостаточную обоснованность кадровых решений (не учитываются интересы персонала)

Следует обратить внимание на принципиальную взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом, которая объясняется следующим: с одной стороны, социальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только тогда, когда существование организации является надежным и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы; с другой стороны, экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно бывают готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности.

Социальные результаты в ряде случаев поддаются стоимостной оценке (например, увеличение выпуска, повышение качества продукции вследствие более полной реализации трудового потенциала персонала, уменьшение ущерба от сокращения кадров вследствие роста удовлетворенности трудом, сокращение потребности в социальных льготах и компенсациях для нейтрализации или ослабления неблагоприятных условий труда и т.д.) и могут быть включены в состав общих результатов в рамках определения его экономической эффективности.

При комплексной оценке экономической и социальной эффективности программ совершенствования системы и процессов управления персоналом возможны следующие подходы: (а) экономическая эффективность рассматривается как главный показатель, а социальная эффективность — как ограничение, т.е. принимаются только те проекты, которые предусматривают мероприятия социального характера; (б) рассчитывается интегральный обобщающий показатель экономической и социальной эффективности, но ввиду частой качественной несопоставимости целей такой расчет носит условный характер; (в) вначале варианты решений разрабатываются и рассматриваются с позиций социальных целей независимо от экономических, а далее среди отобранных социально эффективных вариантов определяется экономически эффективный.

9.5.4. Оценка затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом

Затраты на совершенствование системы управления персоналом подразделяются на единовременные и текущие. Зачастую эти затраты значительны, поэтому их необходимо учитывать при оценке

экономической эффективности совершенствования управления персоналом организации.

Единовременные затраты на совершенствование управления включают следующие составляющие:

$$K_у = K_{у1} + K_{у2} + K_{у3} + K_{у4},$$

где $K_{у1}$ — предпроизводственные затраты; $K_{у2}$ — капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий: $K_{у3}$ — сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением мероприятий; $K_{у4}$ — сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий.

Предпроизводственные затраты ($K_{у1}$) состоят из затрат на научно-исследовательские работы, разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию управления персоналом. Размер этих затрат определяется по сметной стоимости работ, если они выполняются по договору сторонними организациями. Если работы организация выполняет силами своих работников, то затраты следует определять по формуле

$$K_{у1} = \left(\sum_{i=1}^{n} З_i \cdot М_i \right) K_д \cdot K_с \cdot З_р,$$

где $З_i$ — месячный оклад i-го работника, занятого разработкой оргпроекта, руб.; $М_i$ — количество месяцев работы в году i-го работника, занятого разработкой оргпроекта; n — количество работников, занятых разработкой оргпроекта; $K_д$ — коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату; $K_с$ — коэффициент, учитывающий отчисления на социальное страхование; $З_р$ — другие затраты, связанные с разработкой и внедрением оргпроекта (расходы на командировки, служебные разъезды, канцелярские, типографские, почтово-телеграфные и телефонные расходы, расходы по использованию ЭВМ и оргтехники при разработке оргпроекта, расходы на повышение квалификации разработчиков оргпроекта и т.п.).

Структура предпроизводственных затрат для каждого этапа разработки оргпроекта такова: разработка ТЭО — 10%, разработка задания на оргпроектирование (ЗО) — 15%, разработка организационного общего проекта (ООП) — 20%, разработка организационного рабочего проекта (ОРП) — 30%, внедрение оргпроекта — 25%.

Такая группировка затрат нужна для обоснованного использования в расчетах эффективности лага времени, различных источников финансирования текущих затрат, кредитования, средств специальных фондов организации.

Капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий ($К_{у2}$), определяются по формуле

$$К_{у2} = К_{тсу} + К_{тмн} + К_{и} + К_{срз} + К_{пк} + К_{ос} - К_{в},$$

где $К_{тсу}$ — затраты на приобретение вычислительной техники, периферийных устройств, средств связи, вспомогательного оборудования, организационной техники (определяются по прейскурантным ценам); $К_{тмн}$ — затраты на транспортировку, монтаж, наладку и пуск технических средств управления (применительно к ЭВМ принимаются равными 10% стоимости ЭВМ для укрупненных расчетов); $К_{и}$ — затраты на покупку производственно-хозяйственного инвентаря (определяются по прейскурантным ценам); $К_{срз}$ — затраты на строительство и реконструкцию зданий, сооружений и помещений, связанных с мероприятиями по совершенствованию управления персоналом, которые равны СПН (где С — стоимость 1 м^3 здания, помещения, руб.; П — площадь здания, помещения, м^2; Н — высота этажа здания, помещения, м); $К_{пк}$ — затраты на переподготовку и повышение квалификации работников управления для работы в условиях после внедрения мероприятий. Включают затраты на создание материально-технической базы организации по повышению квалификации: сметную стоимость зданий, непосредственно предназначенных для занятий; сметную стоимость здания общежития и его основного оборудования; капитальные вложения в транспортные средства; средства на покупку инвентаря длительного пользования; стоимость вычислительной, организационной и контрольно-обучающей техники; $К_{ос}$ — затраты на пополнение оборотных средств (приобретение новых бланков и других средств документационного оформления и носителей информации, вспомогательных материалов для ЭВМ и других технических средств управления). Для укрупненных расчетов принимаются равными 5% стоимости технических средств управления; $К_{в}$ — сумма реализации высвобожденных в результате внедрения оргпроекта технических средств управления.

Сопутствующие капитальные вложения в производство ($К_{уз}$), вызванные мероприятиями по совершенствованию управления,

включают затраты на приобретение или изготовление основных и оборотных фондов. Определяются по фактическим затратам на покупку или производство соответствующих фондов

$$К_{уз} = К_{зд} + К_{с} + К_{об} + К_{и} + К_{осн} + К_{о} - К_{л},$$

где $К_{зд}$ — капитальные вложения в производственные здания; $К_{с}$ — капитальные вложения в сооружения и передаточные устройства; $К_{об}$ — капитальные вложения в машины, оборудование и транспортные средства; $К_{и}$ — капитальные вложения в производственно-хозяйственный инвентарь; $К_{осн}$ — капитальные вложения в технологическую оснастку и инструмент; $К_{о}$ — капитальные вложения в оборотные фонды; $К_{л}$ — сумма реализации высвобождаемых в результате внедрения мероприятий производственных фондов.

Сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции ($К_{у4}$) определяются по формуле

$$К_{у4} = К^{и} - К^{и}_{л},$$

где $К^{и}$ — капитальные вложения при использовании этой продукции; $К^{и}_{л}$ — сумма реализации высвобождаемых производственных фондов при использовании этой продукции.

Годовые **текущие затраты**, связанные с совершенствованием управления персоналом ($З_{у}$), определяются так:

$$З_{у} = З_{1} + З_{2} + З_{3} + З_{4} + З_{5} + З_{6} + З_{7} + З_{8} + З_{9} + З_{10} + З_{11},$$

где $З_{1}$ — основная и дополнительная заработная плата; $З_{2}$ — отчисления на социальное страхование; $З_{3}$ — расходы на командировки; $З_{4}$ — расходы на служебные разъезды; $З_{5}$ — расходы на содержание легкового транспорта (ремонт и амортизация); $З_{6}$ — канцелярские и типографские расходы; $З_{7}$ — почтово-телеграфные и телефонные расходы; $З_{8}$ — расходы на содержание и эксплуатацию зданий, помещений и инвентаря (ремонт, амортизация, стоимость электроэнергии); $З_{9}$ — расходы на содержание и эксплуатацию ЭВМ и оргтехники (ремонт, амортизация, стоимость вспомогательных материалов и электроэнергии); $З_{10}$ — расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации управленческих кадров; включают текущие годовые расходы организации, осуществляющей обучение. Сюда входят заработная плата профессорско-преподавательского персонала, почасовой фонд, отчисления на социальное страхование, административно-управленческие и учебные расходы. Текущие годовые затраты организаций, где

постоянно работают слушатели, включают расходы на проезд к месту обучения и обратно, расходы на заработную плату за все время обучения; $З_{11}$ — прочие управленческие расходы, не вошедшие в перечисленные статьи расходов (стоимость услуг сторонних организаций, затраты на приобретение спецодежды, плата за фонды в бюджет и другие расходы).

Текущие затраты на совершенствование управления персоналом рассчитываются по каждой статье расходов, изменяющейся в результате осуществления мероприятий.

9.6. АУДИТ ПЕРСОНАЛА

Аудит персонала — это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации, которая наряду с финансово-хозяйственным аудитом позволяет выявить соответствие кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития; соответствие деятельности персонала и структур управления организации существующей нормативно-правовой базе; эффективность кадровой работы по решению задач, стоящих перед персоналом организации, ее руководством, отдельными структурными подразделениями; причины возникающих в организации социальных проблем (рисков) и возможные пути их разрешения или снижения их негативного воздействия.

При этом главной, глобальной целью аудита персонала является оценка эффективности и производительности деятельности персонала как одного из важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность организации.

В практике менеджмента аудит персонала является, с одной стороны, способом наблюдения подобно финансовому или бухгалтерскому аудиту, а с другой — инструментом управления, который позволяет решить ту или иную проблему, возникающую в сфере трудовых отношений.

Аудит персонала осуществляется на основании общепризнанных для любой аудиторской проверки принципов: профессионализм, независимость, достоверность, честность и объективность, сопоставимость с международным правом.

Объект аудита персонала — трудовой коллектив организации, различные стороны его производственной деятельности, принципы и методы управления персоналом в организации. Аудиторская провер-

ка в области персонала должна осуществляться по следующим направлениям:

- оценка кадрового потенциала организации, качественных и количественных характеристик персонала;
- диагностика кадровых процессов и процедур управления, оценка их эффективности.

Целью аудита кадрового потенциала является выявление того, обладает ли организация человеческими ресурсами, необходимыми и достаточными для ее функционирования и развития; способен ли персонал работать эффективно и в соответствии с выбранной стратегией. Для этого необходимо оценить фактический состав работающих, а также особенности самого персонала, наличие у работников профессионально важных качеств и характеристик.

Оценка кадрового потенциала должна включать:

- анализ списочного состава работников (по возрастному, образовательному, половому и другим признакам, естественной убыли) и его соответствие организации;
- оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности персоналом технологического процесса;
- оценку соответствия образовательного и профессионально-квалификационного уровня персонала, степени его соответствия требованиям производственной деятельности;
- анализ структуры кадрового состава на соответствие требованиям технологии и классификатору должностей;
- проверку и анализ данных об использовании рабочего времени;
- оценку текучести кадров и абсентеизма, изучение форм, динамики, причин движения рабочей силы, анализ потоков перемещений внутри организации, состояния дисциплины труда;
- определение в динамике количества работников, занятых неквалифицированным и малоквалифицированным трудом, тяжелым ручным трудом;
- исследование социальных аспектов трудовой деятельности (мотивации труда, профессионально-квалификационного роста, семейного положения, обеспеченности жильем и др.);
- сбор и анализ данных об уровне санитарно-гигиенических производственных и бытовых условий (состояние рабочих мест, бытовок, мест общественного питания);

- диагностику управленческого, инновационного потенциала персонала организации, его способности к обучению.

Для выработки и обоснования рекомендаций в ходе аудиторской проверки должны быть изучены не только количественные и качественные характеристики персонала, но и весь спектр функций управления персоналом, посредством которых достигается обеспечение интересов организации (табл. 9.18).

Таблица 9.18

Основные параметры аудита по функциям управления персоналом

Основные функции управления персоналом	*Содержание аудита*
Формирование кадровой политики организации	Оценка текущего состояния кадровой политики, степени ее согласования с целями организации, стратегией ее развития; оценка степени связи кадровой политики со спецификой организации и внешними условиями
Планирование персонала	Оценка наличных ресурсов, целей и перспектив развития организации, будущих потребностей в персонале; анализ штатного расписания, степени его обоснованности; анализ изменений кадрового потенциала организации
Использование персонала	Анализ уровня занятости персонала; анализ обеспечения стабильности состава работников; изучение занятости женщин, лиц пожилого возраста и других уязвимых слоев персонала
Наем и отбор персонала	Оценка используемых методов найма персонала, источников и путей покрытия потребностей в персонале, стоимости найма; оценка результативности найма, обеспеченности вакансий кандидатами, перспективного списка кандидатов; оценка результативности оценочных процедур; оценка взаимодействия организации со службами трудоустройства, учебными заведениями, местными органами власти, конкурирующими организациями
Деловая оценка персонала	Анализ используемых форм деловой оценки персонала, периодичности ее проведения, представляемых результатов и решений, принимаемых по ее результатам
Профориентация и адаптация персонала	Анализ используемых методов профориентации и адаптации, оценка их эффективности (количество увольняемых работников среди вновь нанятых, конфликты в подразделениях новичков); выявление и диагностика проблем, возникающих в период адаптации
Обучение персонала	Анализ целей и используемых форм обучения, их соответствия целям организации; изучение содержания и продолжительности обучения; оценка персонала, прошедшего обучение; оценка эффективности обучения, фактических результатов
Работа с кадровым резервом	Анализ и проектирование управленческой деятельности в организации; оценка управленческого потенциала и определение потребности в подготовке кадрового резерва; оценка методов работы с кадровым резервом

Окончание табл. 9.18

Основные функции управления персоналом	*Содержание аудита*
Служебно-профессиональное продвижение, деловая карьера персонала	Анализ системы продвижения персонала в организации; анализ схем замещения должностей; анализ реализации плана кадрового роста; оценка результативности методов планирования карьеры
Организация трудовой деятельности персонала	Анализ условий труда, техники безопасности и охраны труда; анализ состояния нормирования труда в организации; оценка эффективности организации рабочих мест, распределения работ; анализ вложений финансовых средств в эту сферу и оценка полученных результатов
Мотивация и стимулирование труда	Анализ используемых форм и систем стимулирования, их связи с мотивацией персонала; анализ уровня и структуры оплаты труда; оценка соответствия разработанных принципов, структуры оплаты труда целям организации
Трудовые отношения в коллективе	Диагностика социально-психологического климата, оценка уровня социальной напряженности в организации, сопротивления переменам; диагностика организационной культуры, типа управленческой команды; оценка уровня соответствия целям и специфики организации

Важную методологическую роль в проведении аудита и принятии обоснованных решений играет **мониторинг в области персонала** — *научно обоснованная система периодического сбора, обобщения и анализа кадровой информации и представления полученных данных для принятия стратегических и тактических решений руководством организации.*

Основными источниками информации, используемой для проведения аудита персонала, являются законы и инструкции в области управления трудом и трудовыми отношениями, трудовые показатели организации, результаты анкетирования и интервьюирования работников.

Сложность и многогранность объекта и целей аудита персонала предполагают использование многообразного методологического инструментария проведения проверки и анализа, который можно разделить на три основные группы методов:

1) *организационно-аналитические*, предполагающие проверку документации и отчетности, анализ трудовых показателей, свидетельствующих о результативности деятельности организации и ее персонала. При этом из общего числа трудовых показателей следует выделить только те, которые в наибольшей степени влияют на эффективность (прибыльность) организации, среди них показатели использования рабочей силы, рабочего времени, качества труда,

производительности труда, оплаты труда и др. Источниками данной информации служат документация и отчетность организации, в том числе баланс трудовых ресурсов организации, описание работ и спецификации, должностные инструкции, данные об издержках на наем, увольнение, обучение и переподготовку кадров, анкеты и тесты кандидатов на вакантные должности (рабочие места), уровень профессиональной заболеваемости, производственного травматизма, текучести и т.д.;

2) *социально-психологические* методы, заключающиеся в проведении самостоятельных социологических опросов, анкетирования, индивидуальных и коллективных бесед, интервьюирования работников различных уровней и категорий. Данная группа методов наиболее результативна для оценки удовлетворенности трудом, отношения к работе, взаимоотношений в коллективе, мотивации к труду, эффективности деятельности руководства и системы вознаграждений и компенсаций и т.д.;

3) *экономические* методы, позволяющие путем сравнения экономических и социальных показателей деятельности организации с законодательно установленными нормами и нормативами или со средними или лучшими в отрасли (группе аналогичных организаций) показателями оценить: конкурентоспособность организации на рынке труда; эффективность функционирования служб управления персоналом; эффективность самого аудита персонала.

В зависимости от ряда факторов выделяют несколько типов аудита персонала (табл. 9.19).

Осуществление аудиторской проверки предполагает разделение работы на четыре этапа.

На *подготовительном этапе* осуществляются: формализация идеи проведения аудиторской проверки, определение ее целей, предполагаемой эффективности для организации; подбор персонала (внутри организации или вне ее) для организации проверки, его обучение в случае необходимости; разработка внутрифирменного документа (приказа, распоряжения), намечающего сроки, задачи, исполнителей и участников проверки, инструктаж исполнителей и участников; разработка плана сбора, предоставления и программы рассмотрения анализируемой информации.

На этапе *сбора информации* осуществляются проверка документации и отчетности, мониторинг персонала, наблюдение, опросы, анкетирование, беседы с сотрудниками, предварительная обработка статистических данных, компоновка бухгалтерской и иной информации. Следует учитывать, что статистические и иные показа-

Таблица 9.19

Классификация типов аудита персонала

Признак классификации	*Тип аудита персонала*	*Основные характеристики*
1. Периодичность проведения	текущий	проводится по заранее установленному регламенту за определенный период времени
	оперативный (специальный)	проводится по оперативному распоряжению руководства
	регулярный	проводится через определенные промежутки времени
	панельный	проводится с определенной периодичностью, с неизменными методикой и инструментарием на тех же группах людей и тех же объектах
2. Полнота охвата изучаемых объектов	полный	охватывает все объекты
	локальный	охватывает отдельно выделенную группу объектов или один объект
	тематический	включает все объекты, но по одной тематике
3. Методика анализа	комплексный	используется весь арсенал методов
	выборочный	анализу подвергаются работники, выбранные по специальной методике-выборке
4. Уровень проведения	стратегический	оценка производится на уровне высшего руководства
	управленческий	оценка производится на уровне линейных руководителей
	тактический	оценка производится на уровне службы управления персоналом
5. Способ проведения проверки	внешний	проводится силами сторонних специалистов (организаций)
	внутренний	проводится работниками самой организации

тели становятся более доступными и содержательными с точки зрения анализа, если для их сбора, хранения и обработки используются компьютерная техника и современные информационные технологии.

На этапе *обработки и анализа информации* полученная в ходе проверки информация обрабатывается и формализуется в виде таблиц, схем, диаграмм, графиков и прочих форм представления данных, удобных для оценки, и вводится в ЭВМ; на этом же этапе по разработанному алгоритму осуществляются анализ и оценка данных о деятельности персонала путем сравнения с аналогичными особо преуспевающими организациями, научно обоснованными нормами и нормативами, путем применения методов экспертной оценки, ФСА и др.

На заключительном этапе — *этапе обобщения и представления оценочных результатов, выводов и рекомендаций* — готовится итоговый материал, включающий, как правило, отчет о результатах аудиторской проверки. В отчете могут быть рассмотрены различные пути совершенствования управления персоналом, включая внедрение новых технологий (информационной, офисной, телекоммуникационной), сформулированы предложения по модификации существующих процедур управления, совершенствованию документации, уточнения. На этом же этапе осуществляется оценка результативности аудита персонала, заключающаяся прежде всего в социально-экономической и социально-психологической эффективности разработанных по итогам проведения аудиторской проверки мероприятий по рационализации организации труда персонала, а также по совершенствованию деятельности кадровой службы организации.

Таким образом, аудит персонала, особенно в условиях рыночной экономики, позволяет повысить прибыльность организации за счет выявления внутриорганизационных резервов повышения эффективности и производительности персонала организации.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 9

1. Охарактеризуйте понятия «работа», «рабочее место», «должность». Укажите, в чем их отличия.
2. Каково назначение и содержание анализа работы (должности)?
3. Какими методами проводится анализ работы (должности)?
4. Поясните назначение и содержание описания работы (должности).
5. Объясните взаимосвязь анализа и описания работы с должностной инструкцией.
6. Чем отличаются результаты труда рабочих и руководителей (специалистов)?
7. Какие факторы должны учитываться при оценке результатов труда?
8. Какими методами можно оценить результаты труда?
9. В чем сущность оценки работников методом «управление по целям»?
10. Какие вам известны основные критерии конечных результатов деятельности организации?
11. Назовите и дайте характеристику системе факторов, обеспечивающих высокий конечный результат производства.
12. Какие показатели социальной эффективности деятельности организации вам известны?

13. Что представляет собой оценка деятельности подразделений управления персоналом?
14. Назовите основные группы показателей оценки деятельности кадровых служб. Дайте характеристику каждой из них.
15. Какие расходы на персонал следует учитывать при оценке эффективности кадровых служб?
16. Приведите примеры оценки эффективности отдельных кадровых программ.
17. Какие методы используются при оценке степени удовлетворенности работников трудом?
18. Какие косвенные показатели используются при оценке эффективности кадровых служб?
19. Раскройте сущность и назовите виды и мотивы текучести кадров.
20. Что такое затраты на персонал организации?
21. Приведите классификацию затрат организации на персонал.
22. Что такое первоначальные и восстановительные затраты на персонал?
23. Приведите состав расходов организации на персонал.
24. Что такое коммерческая (финансовая) эффективность?
25. Раскройте сущность бюджетной эффективности.
26. Дайте определение народнохозяйственной экономической эффективности.
27. Какие экономические результаты учитываются при расчете показателей экономической эффективности на уровне организации?
28. Перечислите виды затрат, связанных с совершенствованием системы управления персоналом организации.
29. Какие социальные результаты учитываются при оценке социальной эффективности на уровне организации?

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Автоматизация кадрового учета / М.А. Винокуров и др. — М.:ИНФРА-М, 2001.
2. Автоматизированные информационные технологии в экономике: Учебник / Под ред. Г.А. Титоренко. — М.: Компьютер: ЮНИТИ, 1998.
3. Адамчук В.В., Ромашов О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда: Учебник. — М.: ЮНИТИ, 1999.
4. Алавердов А.Р. Управление персоналом в коммерческом банке. — М.: Совинтэк, 1997.
5. Алавердов А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие. — М.: Маркет-ДС, 2007.
6. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. — М.: Финстатинформ, 1997.
7. Андреева В.И. Делопроизводство в кадровой службе. — М.: Интел-Синтез, 1997.
8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 1999.
9. Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990.
10. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник. — М.: ЮНИТИ, 1999.
11. Арене А., Лоббек Дж. Аудит: Пер. с англ. / Гл. ред. серии проф. Я.В. Соколов. — М.: Финансы и статистика, 1995.
12. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2002.
13. Аширов Д.А. Трудовая мотивация: Учебное пособие. — М.: ТК Велби: Проспект, 2005.
14. Баранчеев В.П., Гунин В.Н., Ляпина С.Ю., Устинов В.А. Управление инновациями: модульная программа для менеджеров. Т. 7. — М.: ИНФРА-М, 1999.
15. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений. Психология человеческой судьбы. — СПб.: Лениздат, 1992.
16. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: Учебное пособие. — М.: Экономика, 1998.

17. Богданова Е.Л. Маркетинговая концепция организации персонал-менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы. — СПб., 1996.
18. Бурлачук Л.Ф., Морозов С.М. Словарь-справочник по психодиагностике. — СПб.: Питер Ком, 1999.
19. Бухалков М.И., Кузьмина Н.М., Пабордина О.А. Управление персоналом на предприятии: Учебник для вузов. — М.: Экзамен, 2005.
20. Ваганов П.И. Методологические проблемы управленческих инноваций: Монография. — СПб.: Изд-во СПб. ун-та, 2002.
21. Вейл П. Искусство менеджмента: Пер. с англ. — М.: Новости, 1993.
22. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. — М.: Юристъ, 1998.
23. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
24. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник.— 2-е изд., перераб. и доп.— М.: Гардарика, 2002.
25. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. — 3-е изд. — М.: Экономисть, 2006.
26. Волгин А.П., Матирко В.И. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Опыт ФРГ. — М.: Дело, 1992.
27. Волгин Н.А., Будаев Т.Б. Оплата труда и проблемы ее регулирования. — М.: Альфа-Пресс, 2006.
28. Волкова К.А., Казакова Ф.К. Предприятие: положения об отделах и службах, должностные инструкции. — М.: Экономика, 2000.
29. Ворожейкин И.Е.Управление социальным развитием организации: Учебник. —М.: ИНФРА-М, 2001.
30. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник. — М.: НОРМА: ИНФРА-М, 2008.
31. Горшенин В.П. Управление инновационным потенциалом персонала корпорации: Монография. — Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2006.
32. Государственный служащий: Культура поведения и деловой этикет. — М.: РАГС, 1999.
33. Гупалов В.К. Управление рабочим временем. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 1998.
34. Десслер Гари. Управление персоналом: Пер. с англ. — М.: БИНОМ, 2004.

35. Дмитриев Л.И., Кудрявцев В.Н., Кудряев Н.В. Введение в общую теорию конфликтов. — М., 1999.
36. Дэйв У. Эффективное управление персоналом. Новая роль *HR*-менеджера в организации. — М.: Вильямс, 2007.
37. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учебник. — М.: Академия, 2000.
38. Евсеев В.О. Человеческие ресурсы: оценка факторов конкурентоспособности: Учебное пособие. — М: Гардарики, 2007.
39. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник. — Н. Новгород: НИМБ, 2008.
40. Еропкин А.М. Организационное поведение — М.: ПРИОР, 1998.
41. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Персонал. Словарь понятий и определений. — М.: Экзамен, 1999.
42. Захаров Н.Л., Кузнецов А.А. Управление социальным развитием организации: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2006.
43. Зинов В.Г. Менеджмент инноваций: Кадровое обеспечение. — М.: Дело, 2005.
44. Зудина Л. Н. Организация управленческого труда: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, Новосибирск: НГАЭиУ, 1997.
45. Ивановская Л.В. Анализ и проектирование кадрового обеспечения системы управления машиностроительным предприятием: Учебное пособие. — М.: МИУ, 1989.
46. Ивановская Л.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. — М.: ГАУ, 1995.
47. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. — М.: Дело, 1993.
48. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. — СПб.: Питер, 2006.
49. Иноземцев В. За пределами экономического общества. — М.: Наука, 1998.
50. Информационные системы в экономике: Учебник / Под ред. В.В. Дика. — М.: Финансы и статистика, 1996.
51. Исаенко А.Н. Кадры управления в корпорациях США. — М.: Наука, 1988.
52. Кадомцева С.В. Экономические основы системы социальной защиты. — М., 1997.
53. Кадровое делопроизводство / Якупов Р.С. — Ростов н/Д: Феникс, 2008.
54. Карлоф В. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. — М.: Экономика, 1991.

55. Карташова Л.В. Стратегия управления человеческими ресурсами и оценка его эффективности. — М.: Информ-Знание, 2000.
56. Кибанов А.Я. Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования систем и технологий управления персоналом организации.—М.: МИУ, 2006.
57. Кибанов А.Я. Комплексное проектирование систем управления в машиностроении. — М.: МИУ, 1987.
58. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2005.
59. Кибанов А.Я. Управление машиностроительным предприятием на основе функционально-стоимостного анализа. — М.: Машиностроение, 1991.
60. Кибанов А.Я. Управление персоналом: Рабочая тетрадь к учебнику «Управление организацией». — М.: ИНФРА-М, 2000.
61. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие. — М.: Экзамен, 2004.
62. Кибанов А.Я., Захаров Д.К, Коновалова В.Г. Этиха деловых отношений: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2002.
63. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Стратегическое управление персоналом: Учебно-практическое пособие для студентов заочного образования. — М.: ИНФРА-М, 2000.
64. Кибанов А.Я., Мамед-заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. Регламентация труда. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Экзамен, 2004.
65. Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2005.
66. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2009.
67. Компьютерные технологии обработки информации: Учебное пособие / Под ред. С.В. Назарова. — М.: Финансы и статистика, 1995.
68. Конфликтология: Учебник / Под ред. О.В. Аллавердова. — СПб.: Лань, 1999.
69. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. — М.: Зерцало, 1999.
70. Кравченко А.И. Трудовые организации: Структура, функции, поведение. — М.: Наука, 1991.

71. Кравченко А.И., Щербина В.В. Социология труда и производства / Социология в России / Под ред. В.А. Ядова. — М.: Ин-т социологии РАН, 1998.
72. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учебное пособие. — М.: ЮНИТИ, 1999.
73. Кричевский Р.Л. Если Вы — руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Дело, 1998.
74. Кузин Ф.А. Культура делового общения. — М.: Ось-89, 1998.
75. Кулинцев И.И. Экономика и социология труда. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1999.
76. Лайл М. Спенсер мл., Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе: Пер. с англ. — М.: HIPPO, 2005.
77. Липатов В. С. Управление персоналом предприятий и организаций: Учебник. — М.: Люкс-арт, 1996.
78. Лукаш Ю.А. Мотивация и эффективное управление персоналом фирмы: Практ. руководство / Ю.А. Лукаш. — М.: Финпресс, 2007.
79. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе: от столкновения к взаимодействию: Пер. с англ. — М.: Дело, 1999.
80. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. — М.: Финпресс, 2004.
81. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1996.
82. Межотраслевые рекомендации по разработке рациональных режимов труда и отдыха. — М.: НИИ труда, 1973.
83. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: персонал. — М .: Вильямс, 2006.
84. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: 2-я редакция / Минэкономразвития РФ, Минфин РФ, ГК по стр-ву, архит. и жил. политике; рук. авт. колл. В.В. Коссов, В.Н. Лившиц, А.Г. Шахназаров. — М.: Экономика, 2000.
85. Методическое пособие «Мотивация персонала»: Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом».
86. Милкович Дж.Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж.Т. Милкович, Джерри М. Ньюман: Пер. с англ. — М.: Вершина, 2005.
87. Минцберг Г. и др. Школы стратегий. — СПб.: Питер, 2000.

88. Митрофанова Е.А. Формирование и функционирование системы управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности персонала организации: монография. — М.: ГУУ, 2008.
89. Молл Е.Г. Менеджмент: Организационное поведение: Учебное пособие. — М.: Финансы и статистика, 1999.
90. Мотивация к работе / Ф. Херцберг, Б. Моснер, Б. Блох и др.: Пер. с англ. — М.: Вершина, 2007.
91. Ниссинен И. Время руководителя: Эффективность использования. — М.: Экономика, 1988.
92. Новый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. Серия «Отдел кадров» — М.: ЭКСМО, 2008.
93. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник. — М.: Финстатинформ, 1997.
94. Оксинойд К.Э. Управление социальным развитием организации: Учебное пособие. — М.: Флина: МПСИ, 2007.
95. Организация охраны труда: Практические рекомендации / Сост. В.В. Хлопков, А.А. Мыслев. — Черноголовка: Центр охраны труда РАН, 1996.
96. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика: Учебное пособие / Под ред. П.Н. Завлина и др. — М.: Экономика, 2000.
97. Основы конфликтологии: Учебное пособие / Под ред. В.Н. Кудрявцева.— М.: Юристы, 1997.
98. Основы организации охраны труда на предприятии / Под общ. ред. Ю.С. Рысина. — Н. Новгород: Вента-2, 1998.
99. Охрана труда. — М.: ПРИОР, 1998.
100. Охрана труда: информационно-аналитический бюллетень. Вып. 1.—М., 1998.
101. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. — М.: Прогресс, 1986.
102. Платонов О.А. Повышение качества трудовой жизни. Опыт США. — М., 1993.
103. Полный сборник кодексов Российской Федерации. — М.: ЭКСМО-Пресс, 2002.
104. Половинко В.С., Макарова В.Е. Управление персоналом в инновационной организации: Монография. — Омск: Изд. Омск. гос. ун -та, 2006.
105. Поляков В.А. Технология карьеры: Практическое руководство. — М.: Дело, 1995.

106. Поршнев А.Г. Управление инновациями в условиях перехода к рынку. — М.: Мегаполис-Контакт, 1993.
107. Потемкин В.К., Прозоровская К.А. Инновационный менеджмент в кадровой работе: Учебное пособие. — СПб.: ГУЭФ, 2003.
108. Пригожин А.И. Современная социология организаций. — М.: ИНТЕР-Пакс, 1995.
109. Проблемы развития теории и практики. — М.: Моск. психолого-социальный институт, 1998.
110. Пронников В.А., Ладанов Н.Д. Управление персоналом в Японии: Очерки. — М.: Наука, 1989.
111. Психология менеджмента / Г.С. Никифоров, С.И. Макшанов и др. — СПб.: Изд. С.-Петербургск. ун-та, 1997.
112. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. — М.: Аспект Пресс, 2005.
113. Робер М., Тильман Ф. Психология индивида и группы. — М.: Прогресс, 1988.
114. Рогожин М.Ю. Управление персоналом: Практическое пособие. — М.: Проспект, 2008.
115. Ромашов О.В. Социология труда и экономическая социология. – М.: Гардарика, 2007
116. Рофе А.И., Жуков А.Л. Теоретические основы экономики и социологии труда: Учебник. — М.: МИК, 1999.
117. Рофе А.И., Эбышко Б.Г., Ишин В.В. Рынок труда, занятость населения, экономика ресурсов для труда: Учебное пособие / Под ред. проф. А.И. Рофе. М.: МИК, 1998.
118. Рощин С.Ю. Экономика труда: экономическая теория труда: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2000.
119. Руденко ГГ., Кулапов М.Н., Карташов С.А. Рынок труда: Учебник. — М., 1997.
120. Рюттингер Р. Культура предпринимательства: Пер. с нем. — М.: Экономика, 1992.
121. Сборник должностных инструкций / Сост. Ю.В. Стенотрусова. — 4-е изд. – М.: Омега-Л, 2008.
122. Сергин А.М., Половинко В.С., Апенько С.Н. Рабочее место в банке: Сущность, организация, оценка. — Омск.: Наследие, 1999.
123. Синк Д. С. Управление производительностью: Планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1989.
124. Служебная карьера: Учебно-методическое пособие. — М.: Экономика, 1998.

125. Слуцкий Г.В. Управление социальным развитием персонала предприятия: Учебное пособие. — М.: ГАУ, 1994.
126. Смирнов Б.М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. — М.: ГАУ: Варяг, 1996.
127. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учебное пособие. — М.: Аудит: ЮНИТИ, 1998.
128. Соловьев Э.Я. Современный этикет. Деловой протокол. — М.: Ось-89, 1999.
129. Социальный менеджмент: Учебник / Под ред. Д.В. Валового. — М.: Интел-Синтез, 2000.
130. Социальный менеджмент: Учебник / Под ред. С.Д. Ильенковой. — М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998.
131. Социология труда / Под ред. Н.Ч. Дряхлова, А.И. Кравченко, В.В. Щербины. — М.: Изд. МГУ, 1993.
132. Сперанский А.А., Драгункина Н.В. Оптимизация системы оплаты труда и материального стимулирования — М.: Альфа-Пресс, 2006.
133. Сперанский В.И. Управление и самоменеджмент в конфликтных ситуациях. — М.: Изд. МГУ, 1995.
134. Справочник директора предприятия / Под ред. М.Г. Лапусты. — 7-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2004.
135. Стародинский Э.Е. Как управлять персоналом: Учебно-практическое пособие. —М.: Интел-Синтез, 2004.
136. Стенюков М.В. Справочник по делопроизводству. — М.: ПРИОР, 1998.
137. Страссман П.А. Информация в век электроники: Проблемы управления: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1987.
138. Тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих. — М.: Минтруда РФ, 1996.
139. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. — М., 1992.
140. Томилов В.В., Семеркова Л.Н. Маркетинг рабочей силы. — СПб., 1997.
141. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник: Пер. с англ. — М.: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998.
142. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. — М.: Дело, 2003.
143. Труд и социальное развитие: словарь. — М.: ИНФРА-М, 2001.
144. Трудовой кодекс РФ. —М.: ИНФРА-М, 2005.

145. Турчинов А.И. Управление персоналом. — М.: РАГС, 2008.
146. Управление организацией: Практикум / Под ред. А.Г. Поршнева, А.Я. Кибанова и др. — М.: ИНФРА-М, 2003.
147. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. — 3-е изд., перераб.и доп. — М.: ИНФРА-М, 2006.
148. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. — М.: Изд. МГУ, 1997.
149. Управление персоналом организации: Практикум: Учеб. пособие / Под. ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2004.
150. Управление персоналом: курсовые проекты, практика, государственный экзамен, дипломный проект: Учебное пособие /Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2003.
151. Управление персоналом: Учебник / Под общ. ред. А.И. Турчинова. — М.: РАГС, 2002.
152. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
153. Управление персоналом: энциклопедия / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2009.
154. Филиппов А.В. Работа с кадрами. — М.: Экономика, 1990.
155. Фролов С.С. Социология организаций: Учебник.—М.: Гардарика, 2001.
156. Хендерсон Р. Компенсационный менеджмент. — 8-е изд.: Пер. с англ. / Под ред. Н.А. Горелова. — СПб.: Питер, 2004.
157. Хентце И., Метцнер И. Теория управления кадрами в рыночной экономике: Пер. с нем. — М.: Международные отношения, 1997.
158. Хизрич Р., Питерс М. Создание и развитие нового предприятия. —М.: Прогресс-Универс, 1992.
159. Хучек М. Стратегия управления трудовым потенциалом предприятий. — М.: РАУ, 1993.
160. Человек и его работа в СССР и после: Учебное пособие для вузов /А.Г. Здравомыслов, В.П. Ядов.—2-е изд., испр. и доп. — М., Аспект Пресс, 2003.
161. Чемеков В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом. — М.: Вершина, 2007.
162. Шапиро А.Я., Шапиро С.А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности. — М.: Альфа-Пресс, 2006.
163. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их решение. — Минск: Амалфея, 1997.

164. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Интел- Синтез, 2000.
165. Шепель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера. — М.: Финансы и статистика, 1992.
166. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. — М.: НОРМА: ИНФРА-М, 1998.
167. Шкатулла В.И., Сытинская М.В. Методика увольнения персонала. – М.: Экзамен, 2008.
168. Шмидт Г. Основы кадрового планирования / Материалы международного семинара «Теория и практика управления человеческими ресурсами в условиях социально ориентированной рыночной экономики». — М.: Международное бюро труда, 1992.
169. Щербина В.В. Социология организаций: школы, направления и тенденции развития / Социология в России. — М.: Ин-т социологии РАН, 1998.
170. Щур Д.Л., Труханович Л.В. Кадры предприятия. 300 образцов должностных инструкций: Практическое пособие. — М.: Дело и сервис, 2001.
171. Щур Д.Л., Труханович Л.В. Кадры предприятия. 60 образцов положений об отделах и службах: Практическое пособие. — М.: Дело и сервис, 2001.
172. Экономика и социология: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2003.
173. Экономика труда (социально-трудовые отношения) / Под ред. Н.А.Волгина, Ю.Г. Одегова. — М.: Экзамен, 2002.
174. Экономика труда / Под ред. Винокурова М.А., Горелова Н.А. — СПб.: Питер, 2004.
175. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г.Г. Меликъяна, Р.П. Колосовой. — М.: Изд. МГУ: Изд. ЧеРо, 1996.
176. Экономика труда: Учебник / Под ред. проф. П.Э. Шлендера и проф. Ю.П. Кокина. — М.: Юристь, 2002.
177. Экономика труда: Учебно-методическое пособие / Ин-т труда Минтруда России (НИИ труда). — М.: Финстатинформ, 2001.
178. Экономическая информатика и вычислительная техника: Учебник / Л.В. Еремин, А.Ю. Королев, В.П. Косарев и др. — М.: Финансы и статистика, 1993.
179. Энциклопедический словарь работника кадровой службы / Под общ. ред. В.М. Анисимова. — М.: ИНФРА-М, 1999.
180. Энциклопедия предпринимателя / Сост. С.М. Синельков и др. — СПб.: Олбис: Сатисъ, 1994.

181. Энциклопедия психологических тестов / Сост. С. Касьянов — М.: ЭКСМО-Пресс, 1999.
182. Яковлев Р.А. Оплата труда в организации. — М.: МЦФЭР, 2003.
183. Яковлев Р.А. Оплата труда на предприятии. — М.: Центр экономики и маркетинга, 2003.
184. Яковлева Т.Г. Эффективные системы оплаты труда. Как построить оплату труда, чтобы она стимулировала работников трудиться с максимальной отдачей. — М.: Альфа-Пресс, 2005.
185. Якокка Ли. Карьера менеджера: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1991.
186. Ярочкин В.И. Предприниматель и безопасность. — Ч. 2. — М.: Экспертное бюро, 1994.
187. Becker G.S. Human Capital, Theoretical and Empirical Analysis.— New York: The National Bureau of Economic Research, 1964.
188. Buhner R. Personal-Management.—Munchen,1998.
189. Drumm H.J. Personalwirtschaftslehre.—Berlin: Springer-Verlag, 1989.
190. Hentze J. Personalwirtschaftslehre.—Bern und Stuttger,1995.
191. Humane Resources Management: the Cultural Issues/Rothwell Sh.// Manager Apdate.1994. №3.
192. Pitfield M. Selection and Personnel Appraisal/The Open University.1990. Vol.5.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ 5

Глава 1
ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 8

1.1. Историческое развитие труда и деловой предприимчивости 8
1.2. Теории управления о роли человека в организации 23
1.3. Социальная политика государства и организации 29
1.4. Социология труда и организаций 37
1.4.1. Социология труда как научная дисциплина 37
1.4.2. Социальные функции труда 40
1.4.3. Связь труда с другими видами деятельности 42
1.4.4. Основные понятия социологии труда 43
1.4.5. Методы социологии труда 47
1.4.6. Социология организаций 48
1.5. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации 51
1.6. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала 62
1.6.1. Социально-трудовые отношения в рыночной экономике 62
1.6.2. Рынок труда и его характеристики 64
1.6.3. Занятость населения 69
1.6.4. Безработица 71
1.6.5. Внутренние рынки труда и занятость персонала организации 73
1.7. Государственная система управления трудовыми ресурсами 75

ГЛАВА 2
МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ 84

2.1. Философия управления персоналом 85
2.2. Концепция управления персоналом 92
2.3. Закономерности и принципы управления персоналом 103
2.4. Методы управления персоналом 109
2.5. Методы построения системы управления персоналом 116

ГЛАВА 3
СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ 125

3.1. Организационное проектирование системы управления персоналом 125
3.1.1. Понятие, стадии и этапы организационного проектирования 125
3.1.2. Характеристика этапов организационного проектирования 128
3.2. Цели и функции системы управления персоналом 137
3.3. Организационная структура системы управления персоналом 144
3.4. Кадровое и документационное обеспечение системы управления персоналом 153
3.4.1. Кадровое обеспечение 153
3.4.2. Документационное обеспечение 161
3.5. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом 165
3.5.1. Информационное обеспечение системы управления персоналом организации 165
3.5.2. Техническое обеспечение системы управления персоналом организации 168
3.6. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом 176
3.6.1. Нормативно-методическое обеспечение 176
3.6.2. Правовое обеспечение 187

ГЛАВА 4
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ 191

4.1. Кадровая политика организации – основа формирования стратегии управления персоналом 191
4.2. Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления ее персоналом 201
4.3. Система стратегического управления персоналом организации 207
4.4. Стратегия управления персоналом организации 216
4.5. Реализация стратегии управления персоналом 231

ГЛАВА 5
ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ 239

5.1. Основы кадрового планирования в организации 239
5.1.1. Сущность, цели и задачи кадрового планирования 239

5.1.2. Содержание кадрового планирования ... 242
5.1.3. Уровни кадрового планирования ... 244
5.1.4. Требования к кадровому планированию ... 245
5.1.5. Кадровый контроллинг и кадровое планирование ... 247
5.2. Оперативный план работы с персоналом ... 249
5.2.1. Структура оперативного плана работы с персоналом ... 249
5.2.2. Содержание оперативного плана работы с персоналом ... 251
5.3. Маркетинг персонала ... 257
5.3.1. Сущность и принципы маркетинга персонала ... 257
5.3.2. Информационная функция маркетинга персонала ... 259
5.3.3. Коммуникационная функция маркетинга персонала ... 265
5.4. Планирование и прогнозирование потребности в персонале ... 268
5.5. Трудовые показатели в системе кадрового планирования ... 279
5.6. Планирование производительности труда ... 290

ГЛАВА 6
ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ ... 310

6.1. Наем, отбор и прием персонала ... 310
6.1.1. Источники организации найма персонала ... 310
6.1.2. Требования к кандидатам на замещение вакантной должности ... 314
6.1.3. Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность ... 326
6.2. Подбор и расстановка персонала ... 330
6.3. Деловая оценка персонала ... 339
6.4. Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала ... 349
6.4.1. Сущность социализации персонала ... 349
6.4.2. Сущность и виды профориентации и адаптации персонала ... 353
6.4.3. Организация управления профориентацией и адаптацией персонала ... 362
6.5. Основы организации труда персонала ... 368
6.5.1. Сущность и задачи организации труда. Научная организация труда ... 368
6.5.2. Содержание и принципы научной организации труда ... 369
6.5.3. Управленческий труд. Особенности и специфика ... 375
6.5.4. Организация управленческого труда ... 377
6.6. Высвобождение персонала ... 381
6.7. Автоматизированные информационные технологии управления персоналом ... 388

ГЛАВА 7
ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ 408

7.1. Управление социальным развитием 408
7.1.1. Социальное развитие организации как объект управления 408
7.1.2. Основные факторы социальной среды 410
7.1.3. Управление социальной защитой персонала 415
7.1.4. Задачи и функции социальной службы 419

7.2. Организация обучения персонала 424
7.2.1. Основные понятия и концепции обучения 424
7.2.2. Виды обучения персонала 426
7.2.3. Методы обучения персонала 428
7.2.4. Роль службы управления персоналом в организации обучения кадров 430

7.3. Организация проведения аттестации персонала 432
7.4. Управление деловой карьерой персонала 442
7.4.1. Понятие и этапы карьеры 442
7.4.2. Управление деловой карьерой 451

7.5. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала 458
7.6. Управление кадровым резервом 464
7.6.1. Сущность и порядок формирования кадрового резерва 464
7.6.2. Планирование и организация работы с резервом кадров 466
7.6.3. Контроль за работой с кадровым резервом 471

7.7. Инновации в управлении персоналом 472
7.7.1. Инновационный потенциал персонала организации 472
7.7.2. Исходные предпосылки кадровой инноватики 479
7.7.3. Управление нововведениями в кадровой работе 485

ГЛАВА 8
УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ 491

8.1. Теория поведения личности в организации 491
8.2. Теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала 503
8.2.1. Сущность мотивации трудовой деятельности 503
8.2.2. Сущность стимулирования трудовой деятельности 507
8.2.3. Мотивационное ядро персонала организации 511

8.3. Материальное и нематериальное стимулирование персонала. 515
8.3.1. Материальное стимулирование персонала. 515

8.3.2. Нематериальное стимулирование персонала 523
8.4. Управление мотивацией и стимулированием трудовой деятельности 530
8.4.1. Система управления мотивацией и стимулированием трудовой деятельности 530
8.4.2. Формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности 534
8.5. Этика деловых отношений 537
8.5.1. Общие закономерности межличностных отношений 537
8.5.2. Внешний облик делового человека 539
8.5.3. Основы риторики 539
8.5.4. Ведение деловой беседы 541
8.5.5. Этика телефонного общения 543
8.5.6. Правила критики 544
8.6. Организационная культура 545
8.6.1. Сущность и структура организационной культуры 545
8.6.2. Функции организационной культуры 550
8.6.3. Методы изучения организационной культуры 551
8.6.4. Типы организационной культуры и их особенности 555
8.6.5. Методы управления организационной культурой 562
8.7. Управление конфликтами и стрессами 568
8.7.1. Организация управления конфликтами и стрессами 568
8.7.2. Методы управления конфликтами 571
8.7.3. Методы управления стрессами 578
8.8. Безопасность, условия и дисциплина труда персонала 580
8.8.1. Безопасность организации и ее персонала 580
8.8.2. Условия труда персонала 586
8.8.3. Дисциплина труда персонала 592
8.8.4. Управление текучестью персонала 594

ГЛАВА 9
ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ 604

9.1. Анализ и описание работы (должности) и рабочего места 604
9.2. Оценка результатов труда персонала организации 616
9.3. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом и организации в целом 626

9.3.1. Оценка результатов деятельности подразделений управления организации 626
9.3.2. Оценка деятельности подразделений управления персоналом 633
9.4. Оценка затрат на персонал организации 640
9.5. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом 648
9.5.1. Порядок расчета экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом 648
9.5.2. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом 652
9.5.3. Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом 660
9.5.4. Оценка затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом 666
9.6. Аудит персонала 670
БИБЛИОГРАФИЯ 678

По вопросам приобретения книг обращайтесь:
Отдел продаж «ИНФРА-М» (оптовая продажа):
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31В, стр. 1
Тел. (495) 280-15-96; факс (495) 280-36-29
E-mail: books@infra-m.ru

•

Отдел «Книга—почтой»:
тел. (495) 280-15-96 (доб. 246)

ФЗ № 436-ФЗ	Издание не подлежит маркировке в соответствии с п. 1 ч. 4 ст. 11

Учебное издание

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

УЧЕБНИК

Под редакцией профессора *А.Я. Кибанова*

Оригинал-макет подготовлен в НИЦ ИНФРА-М

ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М»
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31В, стр. 1
Тел.: (495) 280-15-96, 280-33-86. Факс: (495) 280-36-29
E-mail: books@infra-m.ru http://www.infra-m.ru

Подписано в печать 09.10.2018.
Формат 60×90/16. Бумага офсетная. Гарнитура Newton.
Печать цифровая. Усл. печ. л. 43,44.
ППТ50. Заказ № 10376
ТК 2881-1003212-120509

Отпечатано в типографии ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М»
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31В, стр. 1
Тел.: (495) 280-15-96, 280-33-86. Факс: (495) 280-36-29