

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

серия основана в 1996 г.



Государственный Университет Управления

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

УЧЕБНИК

Под редакцией
д.э.н., профессора А.Я. КИБАНОВА

*Издание третье,
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
2005

УДК 331.1(075.8)
ББК 65.050.2я73
У66

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, 8.6, 8.7, 9.5); к.э.н., проф. **И.А. Баткаева** (1.6, 8.2, 8.3); д.ист.н., проф. И.Е. Ворожейкин (1.1); д.э.н., проф. **Д.К. Захаров** (3.2, 3.3, 5.3, 5.4, 6.3, 6.4, 6.6, 8.4); к.в.н., доц. А.М. Иванов (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, 9.1, 9.2); к.э.н., доц. Е.В. Каштанова (6.7); к.э.н., дои. **В.Г. Коновалова** (5.6, 8.1, 8.5, 9.5); к.э.н., доц. Е.А. Митрофанова (1.5, 1.6, 9.3, 9.4, 9.6); к.филос.н., проф. К.Э. Оксина (1.4); к.э.н., доц. В.М. Свистунов (3.5, 6.5, 6.7); д.э.н., проф. **Г.В. Слуцкий** (5.5, 5.7).

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

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**. — 3-е изд., доп. и перераб. — **М.:** ИНФРА-М, 2005. — 638 с. — (Высшее образование).

ISBN 5-16-002273-2

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.

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.

ISBN 5-16-002273-2

УДК 331.1(075.8)
ББК 65.050.2я73

*Посвящается 15-летию основания
в **1990** году первой в стране
кафедры управления персоналом
Государственного университета управления,
положившей начало профессиональной
подготовке специалистов в области
управления персоналом в России*

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	10

Глава 1

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ . 1 3

1.1. Историческое развитие труда и деловой предприимчивости.....	13
1.2. Теории управления о роли человека в организации.....	27
1.3. Социальная политика государства и организации.....	31
1.4. Социология труда и организаций.....	41
1.4.1. Социология труда как научная дисциплина	41
1.4.2. Социальные функции труда	43
1.4.3. Связь труда с другими видами деятельности	45
1.4.4. Основные понятия социологии труда.....	47
1.4.5. Методы социологии труда.....	50
1.4.6. Социология организаций.....	50
5. Трудовые ресурсы, персонал и трудовой потенциал организации.....	53
1.6. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала	64
1.6.1. Социально-трудовые отношения в рыночной экономике.	64
1.6.2. Рынок труда и его характеристики.....	67
1.6.3. Занятость населения.....	71
1.6.4. Безработица.....	72
1.6.5. Внутренние рынки труда и занятость персонала организации.....	74
1.7. Государственная система управления трудовыми ресурсами.....	76
Контрольные вопросы к главе 1.....	83

Глава 2

МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Философия управления персоналом.....	86
2.2. Концепция управления персоналом.....	92
2.3. Закономерности и принципы управления персоналом	103
2.4. Методы управления персоналом.....	106

2.5. Методы построения системы управления персоналом	116
Контрольные вопросы к главе 2	122

Глава 3

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ . 124

3.1. Организационное проектирование системы управления персоналом.....	124
3.1.1. Понятие, стадии и этапы организационного проектирования.....	124
3.1.2. Характеристика этапов организационного проектирования.....	127
3.2. Цели и функции системы управления персоналом.	135
3.3. Организационная структура системы управления персоналом.....	142
3.4. Кадровое и документационное обеспечение системы управления персоналом.....	149
3.4.1. Кадровое обеспечение.....	149
3.4.2. Документационное обеспечение.....	159
3.5. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом.....	162
3.5.1. Информационное обеспечение системы управления персоналом организации.....	162
3.5.2. Техническое обеспечение системы управления персоналом организации.....	166
3.6. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом.....	173
3.6.1. Нормативно-методическое обеспечение.....	173
3.6.2. Правовое обеспечение.....	183
Контрольные вопросы к главе 3.....	184

Глава 4

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ.....

4.1. Кадровая политика организации — основа формирования стратегии управления персоналом.	187
4.2. Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления ее персоналом.....	196
4.3. Система стратегического управления персоналом организации.....	203
4.4. Стратегия управления персоналом организации.....	212
4.5. Реализация стратегии управления персоналом.....	225
Контрольные вопросы к главе 4.....	230

Глава 5

ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

ОРГАНИЗАЦИИ	232
5.1. Основы кадрового планирования в организации.....	232
5.1.1. Сущность, цели и задачи кадрового планирования.....	232
5.1.2. Содержание кадрового планирования.....	235
5.1.3. Уровни кадрового планирования.....	237
5.1.4. Требования к кадровому планированию.....	238
5.1.5. Кадровый контроллинг и кадровое планирование.....	239
5.2. Оперативный план работы с персоналом.....	242
5.2.1. Структура оперативного плана работы с персоналом.....	242
5.2.2. Содержание оперативного плана работы с персоналом.....	244
5.3. Маркетинг персонала.....	249
5.3.1. Сущность и принципы маркетинга персонала ...	249
5.3.2. Информационная функция маркетинга персонала.....	251
5.3.3. Коммуникационная функция маркетинга персонала.....	257
5.4. Планирование и прогнозирование потребности в персонале.....	261
5.5. Планирование и анализ показателей по труду.....	271
5.6. Планирование производительности труда	284
5.7. Нормирование труда и расчет численности персонала ...	300
Контрольные вопросы к главе 5.....	311

Глава 6

ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

ОРГАНИЗАЦИИ	314
6.1. ~~Наем~~ , отбор и прием персонала.....	314
6.1.1. Источники организации найма персонала	314
6.1.2. Требования к кандидатам на замещение вакантной должности.....	318
6.1.3. Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность.....	329
6.2. Подбор и расстановка персонала.....	333
6.3. Деловая оценка персонала.....	342
6.4. Социализация, профориентация и трудовая адаптация персонала.....	351

6.4.1. Сущность социализации персонала.....	351
6.4.2. Сущность и виды профориентации и адаптации персонала.....	355
6.4.3. Организация управления профориентацией и адаптацией персонала.....	365
6.5. Основы организации труда персонала.....	370
6.5.1. Сущность и задачи организации труда. Научная организация труда.....	370
6.5.2. Содержание и принципы научной организации труда.....	372
6.5.3. Управленческий труд. Особенности и специфика.....	377
6.5.4. Организация управленческого труда.....	379
6.6. Высвобождение персонала.....	383
6.7. Автоматизированные информационные технологии управления персоналом.....	390
Контрольные вопросы к главе 6.....	396

Глава 7

ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	399
7.1. Управление социальным развитием.....	399
7.1.1. Социальное развитие организации как объект управления.....	399
7.1.2. Основные факторы социальной среды.....	401
7.1.3. Задачи и функции социальной службы.....	406
7.2. Организация обучения персонала.....	410
7.2.1. Основные понятия и концепции обучения.....	410
7.2.2. Виды обучения персонала.....	412
7.2.3. Методы обучения персонала.....	414
7.2.4. Роль службы управления персоналом в организации обучения кадров.....	416
7.3. Организация проведения аттестации персонала.....	417
7.4. Управление деловой карьерой персонала.....	427
7.4.1. Понятие и этапы карьеры.....	427
7.4.2. Управление деловой карьерой.....	436
7.5. Управление служебно-профессиональным продвижением персонала.....	443
7.6. Управление кадровым резервом.....	446
7.6.1. Сущность и порядок формирования кадрового резерва.....	446

7.6.2. Планирование и организация работы с резервом кадров.....	451
7.6.3. Контроль за работой с кадровым резервом.....	455
7.7. Управление нововведениями в кадровой работе.....	456
Контрольные вопросы к главе 7.....	469

Глава 8

УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА

ОРГАНИЗАЦИИ.....	472
8.1. Теория поведения личности в организации.....	472
8.2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала.....	483
8.3. Оплата труда персонала.....	494
8.4. Этика деловых отношений.....	506
8.4.1. Общие закономерности межличностных отношений.....	506
8.4.2. Внешний облик делового человека.....	507
8.4.3. Основы риторики.....	508
8.4.4. Ведение деловой беседы.....	510
8.4.5. Этика телефонного общения.....	512
8.4.6. Правила критики.....	512
8.5. Организационная культура.....	513
8.6. Управление конфликтами и стрессами.....	526
8.6.1. Организация управления конфликтами и стрессами.....	526
8.6.2. Методы управления конфликтами.....	530
8.6.3. Методы управления стрессами.....	537
8.7. Безопасность, условия и дисциплина труда персонала	539
Контрольные вопросы к главе 8.....	552

Глава 9

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ.....	555
9.1. Анализ и описание работы и рабочего места.....	555
9.2. Оценка результатов труда персонала организации.....	566
9.3. Оценка результатов деятельности подразделений управления персоналом и организации в целом.....	574
9.3.1. Оценка результатов деятельности подразделений управления организации.....	574
9.3.2. Оценка деятельности подразделений управления персоналом.....	579
9.4. Оценка затрат на персонал организации.....	587

9.5. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.....	598
9.5.1. Порядок расчета экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом ...	598
9.5.2. Оценка экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.....	601
9.5.3. Оценка социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.....	604
9.5.4. Оценка затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления персоналом.....	615
9.6. Аудит персонала.....	618
Контрольные вопросы к главе 9.....	624
БИБЛИОГРАФИЯ.....	627

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 организации — от истории развития труда человека до оценки эффективности его деятельности.

При подготовке третьего 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 второго издания (дополнены и переработаны параграфы: 1.7 «Государственная система управления трудовыми ресурсами», 6.7 «Автоматизированные информационные технологии управления персоналом», 7.7 «Управление нововведениями в кадровой работе», 8.3 «Оплата труда персонала», 8.7 «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 рыночн**

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 показателей по труду, планирование производительности труда, нормирование и учет численности персонала.

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 кадровой работе.

В восьмой главе освещены вопросы управления поведением персонала организации. Глава начинается с изложения **современ-**

ной теории поведения личности в организации. Рассматриваются методика мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала, формы оплаты его труда. 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 добычу 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 небольшие 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 нескольких 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 субтропического пояса, в том числе Нила, Евфрата и Тигра, Инда и Ганга, Хуанхэ, а также берега Средиземного моря и ряд райо-

нов 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 делом 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 результат 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. Поэтому-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 **обра-**

зом, 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, ее 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 человеческую индивидуальность и свойственную людям предприимчивость.

И только заря Возрождения, занявшись над Европой в середине II тысячелетия, несколько рассеяла средневековый мрак. Она по-новому высветила возможность 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 вошел 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 спо-

способности к труду. Капитал и наемный труд порождают и взаимно обуславливают 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 — крупную 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 тяжелое 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 заявляя 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 отеснить 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 набравшим 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.

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 грани нищеты и голода. Народам и правительствам пришлось приложить немалые усилия, чтобы избавиться от последствий этих потрясений.

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 произ-

водством и распределением, передача всей обрабатываемой земли в пользование крестьянам, национализация банков и крупных промышленных предприятий — сопровождалась изменением методов решения экономических и социальных задач, организации и стимулирования труда.

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. Клету 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».

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 революционном 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 про-

песса», 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 свертыванию **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.

С 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 производства, 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 меха-

НИЗМОМ 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 задач.

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 культовой 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 с 1880 по 1930 г. 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. Гудриг организовал в своей фирме первое бюро по найму работников. 1912 год считается прибли-

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 справедливым. 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

зительной 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 при-

былях. 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*.

1.3. 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 — техниче-

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

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



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

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 утвер-

ждению рыночных отношений и социально устроенного государства. Начаты были 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 первоочередной 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 неременным 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 складывается 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.

Российское общество в настоящее время из-за пробуксовки проводимых **реформ**, кризисного положения в экономике и социальной сфере, разрушения прежнего, для многих ставшего уже привычным уклада, снижения до критической черты жизненного уровня, резкой переоценки социальных и нравственных ориентиров находится в трудном положении. Отмечается, в частности, опасная тенденция его расслоения по доходам, бросающаяся в глаза поляризация бедности и богатства, увеличение числа обездоленных семей, оказавшихся на пороге нищеты. Наблюдается серьезное ослабление **интереса** к производительному труду — равнодушие к работе, усиление эгоизма, корыстолюбия и **стяжательства**, распространение тех негативных проявлений рыночной стихии, **которые** сопровождаются спекулятивными махинациями, захватом чужого имущества, скорым, но несправедливым обогащением, вымогательством, коррупцией, криминальным беспределом.

В некоторых регионах нарастает социальная напряженность, обостряются противоречия, приводящие к острым социально-трудовым конфликтам, к столкновениям на этнической и религиозной почве. Подрываются моральные устои общества и граждан, что чревато нравственной деградацией людей, ростом чувства страха и безысходности, утратой уверенности в завтрашнем дне.

Социологические исследования также фиксируют неблагоприятное для общества эмоциональное состояние россиян. Так, результаты репрезентативного общественного опроса, проведенного в начале **1999** г. во всех территориально-экономических регионах страны, показали, что три четверти граждан регулярно ощущали несправедливость происходящего вокруг, две трети населения постоянно испытывали стыд за положение дел в родном отечестве и столько же — не могли избавиться от чувства невозможности продолжения жизни в таких условиях. В ожиданиях опрошенных также преобладали пессимистические настроения: выразили опасения за будущее своих детей 52%, 48% — остаться без средств к существованию, 37% — заболеть и оказаться без лекарств и медицинской помощи, 32% — потерять работу, 30% — стать возможной жертвой преступления.

Духовно-нравственное оздоровление российского общества, преодоление кризиса его доверия власти требуют прежде всего ясно выраженного идеала, способно ютить россиян, вдохнуть в них

настрой на конструктивную деятельность, укрепить правовую культуру и чистоту нравственных устремлений.

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 граж-

дан 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 ры-

ночной 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 институционального 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 социаль-

ной 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, выражают 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.

Осуществление комплекса мер по дальнейшему реформированию экономики и социальной сферы представляется наиважнейшим делом на всех уровнях — общегосударственном, отраслевом, региональном, местном. Оно сполна относится и к отдельно взятым организациям. Конечно, здесь необходима дополнительная конкретизация социальных ориентиров.

1.4. СОЦИОЛОГИЯ ТРУДА И ОРГАНИЗАЦИЙ

1.4.1. *Социология труда как научная дисциплина*

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 подсистему 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 внешние элементы, и участников 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 индиви-

дуальные 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.

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 заводоуправления Завод, ферма, электростанция Абсентеизм, забастовки , локаут Текучесть персонала, рост (снижение) квалификации
3. Социальный	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

1.4.2. Социальные функции труда

Рассматривая трудовую деятельность в точки зрения того влияния, которое она оказывает на общественную жизнь, можно выделить семь специальных функций труда: социально-экономическую (репродуктивную), продуктивную (креативную, или творческую),

социально-структурирующую (интегративную), социально-контролирующую, социализирующую, социально-развивающую и социально-стратификационную (дизинтегративную). 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 социальные 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 общество 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.

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 ошутимое 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 труда. Система этих понятий представлена на рис. 1.2.

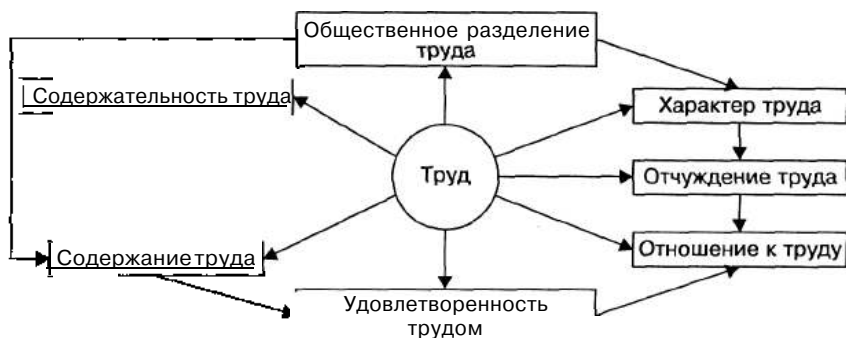


Рис. 1.2. Система основных понятий социологии труда

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 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, на-

пример, ориентации на заработок, на отношения с коллегами по работе, на общественную значимость труда, его содержание, достижение 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 ими как социальными общностями. В той части, в которой социология организаций изучает трудовые организации, ее можно считать разделом социологии труда. Однако в целом это достаточно самостоятельная социологическая дисциплина.

Социологический анализ трудовой организации позволяет выделить в ней два относительно самостоятельных 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 нор-

мативных 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 двухразновидностях: 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. Из этого следует, что 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 (T) можно определить следующим образом:

$$T = P_{\text{тр}} + P_{\text{инв}} + P_{\text{пен}} + P_{\text{мол}}$$

где $P_{\text{тр}}$ — численность населения в трудоспособном возрасте; $P_{\text{инв}}$ — численность неработающего населения того же возраста, считающегося, согласно установленным государством правовым нормам, нетрудоспособным (инвалиды I–II групп и лица льготных пенсионных возрастов); $P_{\text{пен}}$ — работающие лица пенсионного возраста; $P_{\text{мол}}$ — 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, выходных 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 не активное 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, отрасли 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 (контрактом). 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 (технических исполнителей), рабочих;
- целевая направленность деятельности персонала, т.е. обеспечение достижения целей организации путем установления 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, командного состава и резерва). 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:

- люди наделены интеллектом, следовательно, их реакция на внешнее воздействие (управление) — эмоционально осмысленная, а не механическая; процессы взаимодействия между субъектом управления и людьми являются двусторонними;
- вследствие обладания интеллектом люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, что является наиболее важным и **долговременным** источником повышения эффективности любого общества или отдельной организации;
- люди выбирают 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.

Порядок учета персонала определен Инструкцией, принятой Постановлением Государственного комитета РФ по статистике от **07.12.88** № 121 «Об утверждении Инструкции по заполнению организациями сведений о численности работников и использовании рабочего времени в формах Федерального **государственного** статистического наблюдения». Инструкция регламентирует методы определения списочного состава, среднесписочной численности работников, перечень занятых в основной и неосновной деятельности, категории персонала, порядок учета приема и выбытия кадров и другие вопросы.

Структура персонала организации — по совокупности 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 жилищно-коммунального хозяйства, социальной сферы). В свою очередь, все они подразделяются на категории: руководителей, специалистов, других служащих (технических исполнителей), рабочих.

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, необходимых 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 (технические исполнители), осуществляющие подготовку и оформление документов, учет, конт-

роль, 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 (технические исполнители), 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.

Квалификационный справочник, учитывая требования нового этапа развития нашего общества, впервые в число должностей руководителей ввел должность менеджера. В странах с **высоко-**развитой 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 (низового уровня). 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 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

$$\Phi_{п} = \Phi_{к} - \Phi_{нп}$$

или

где $\Phi_{п}$ -- совокупный **потенциальный** фонд рабочего времени организации, час; $\Phi_{к}$ -- величина календарного фонда времени, час;

$T_{\text{нп}}$ — 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.; $T_{\text{см}}$ — 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:

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

$$З_p = d_3 + \lambda(1 - d_3),$$

где d_3 — удельный вес закрепившихся работников, %; X — длительность периода трудовой деятельности работника, принятого, но не закрепившегося в организации; K_k — показатель квалификации работников, рассчитываемый по формуле

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_n — 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).



Рис. 1.3. Элементы системы социально-трудовых отношений

Одним из субъектов социально-трудовых отношений является наемный работник — гражданин, заключивший трудовой договор (контракт) 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, профессиональному, 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: руководителем 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. Основную роль в формировании типов социально-трудовых отношений играет принцип обеспечения равенства прав и возможностей субъектов этих отношений. Реализация этого прин-

ципа 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.

Таблица 1.4

Характеристика основных типов социально-трудовых отношений

<i>Типы социально-трудовых отношений</i>	<i>Характеристика</i>
Патернализм	Жесткая регламентация 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

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, миг-

рационная 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.

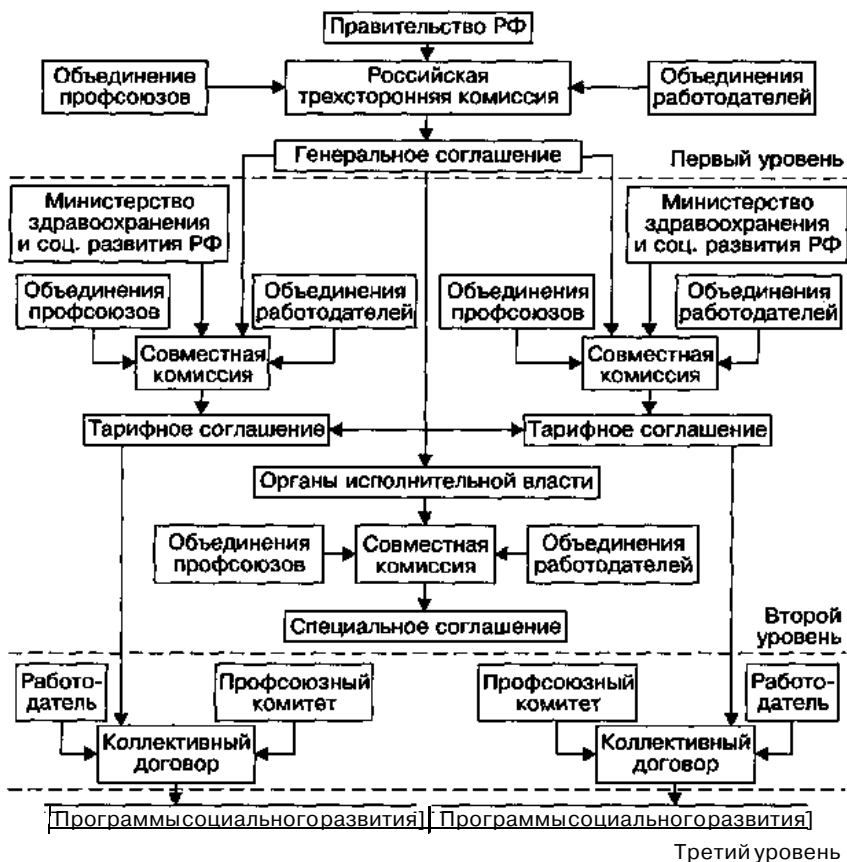


Рис. 1.4. Система регулирования социально-трудовых отношений

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 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.

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, регулирующие 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 исполнять 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 промышленных 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 орга-

низация, 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. За рубежом 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 перераспределение 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 трудоустройства, 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 существующих 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.

Таблица 1.5

Формы безработицы и их характеристика

<u>Критерии классификации</u>	<u>Формы безработицы</u>	<u>Характеристика</u>
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
2. Продолжительность безработицы	Маргинальная	безработица среди слабозащищенных слоев населения
	Краткосрочная	продолжительность до 4 месяцев
	Продолжительная	продолжительность 4-8 месяцев
	Длительная	продолжительность 8-18 месяцев
3. Внешняя форма проявления безработицы	Застойная	продолжительность более 18 месяцев
	Открытая	включает всех незанятых граждан, ищущих работу
	Скрытая	включает работников, фактически занятых в экономике, но в действительности являющихся «лишними»

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):

$$\text{УБ} = \text{Б} / \text{ЭАН} \cdot 100;$$

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.

Безработица влечет за собой серьезные экономические и социальные издержки. Одно из главных негативных экономических последствий безработицы — недовыпуск продукции, неиспользование производственных возможностей общества. Зависимость между уровнем безработицы и отставанием объема ВВП нашла выражение в законе Оукена: превышение на 1% фактического уровня безработицы над естественным ведет к отставанию фактического объема ВВП 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. Внутренние рынки труда и занятость персонала организации

Организационные формы трудовой деятельности в современном обществе таковы, что работники занимают рабочие места в рамках конкретных организаций. Это обуславливает выделение из рынка труда (как правило, регионального) субрынков — рынков труда конкретных организаций (внутренних 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.

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

Основными функциями внутреннего рынка труда являются обеспечение сбалансированности спроса и предложения труда внутри организации, корректировка профессионально-квалификационных характеристик работников в соответствии с постоянно изменяющимися требованиями технологии, организации производства; социальная защита работников организации и обеспечение гарантий занятости.

Внутренний 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).

Таблица 1.6

**Ситуация на внутреннем рынке труда
и возможные реакции организации**

<i>Ситуация</i>	<i>Возможная реакция организации</i>
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

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 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: основы за-

конодательства 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.



Рис. 15. Состав государственных и иных органов и организаций по управлению трудовыми ресурсами в Российской Федерации

Органы исполнительной власти осуществляют исполнение законов; на них возлагается исполнительно-распорядительная деятельность. 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 (тарифных) соглашений и др.). Через профсоюз работники и рабо-

тодатели 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 за-

нятости 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 меж-

дународных **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

- /. 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 понятия «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 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, **яснение 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»*.

Основные принципы **Sony**, сформулированные А. Морита:

1. Выбор крупных целей и постановка амбициозных научно-технических задач (транзисторный приемник, домашний видеомэгнитофон, портативный плеер, лазерная звукозапись).
2. Патернализм — воспитание у занятых на фирме чувства, что они — члены одной семьи (пожизненный наем сотрудников, не-

ординарные 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»^{*}.

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.

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 здоро-

^{*} *Морита* А. Указ. соч. С. 23, 88.

вого 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 поощрение 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, пожиз-

ненный 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).

Таблица 2.1

Характеристика японской, американской и российской философии управления персоналом организации

<i>Критерии организации работы</i>	<i>Японская философия</i>	<i>Американская философия</i>	<i>Российская философия</i>
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	10 деловым качествам	Смешанный
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов	Смешанная

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.

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 условиях становления рынка 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 аморален, 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 настоящее время в связи с переходом к рынку людям старшего и среднего поколений трудно адаптироваться к новым условиям труда и бытия, изменить стереотипы поведения. Произош-

ла 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, уравнивающую 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 эко-

номить 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 является отдел 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 являются 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 создаются 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



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

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 при переходе к рынку 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.

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 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 су-

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.

При переходе к рынку 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 рачительству; 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 кадро-

вых 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).

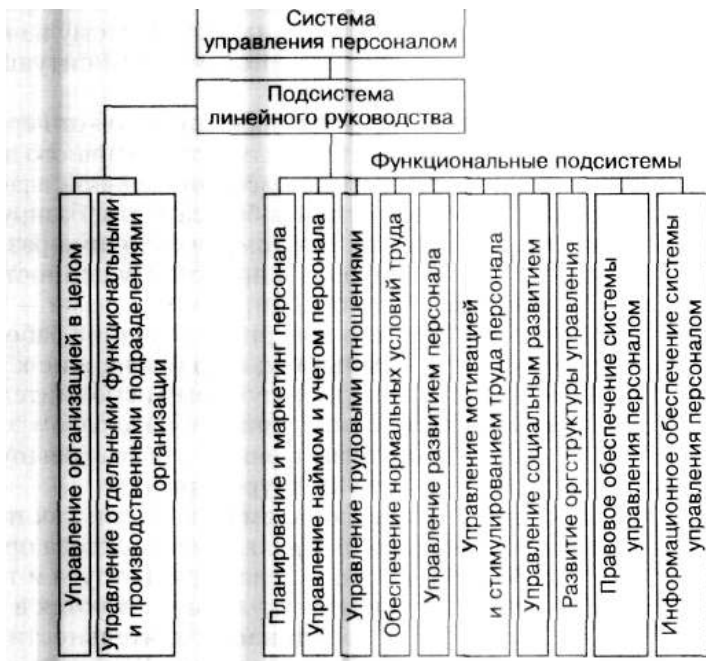


Рис. 2.2. Состав подсистем системы управления персоналом организации

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 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 увольнений 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 морального стимулирования персонала, орга-

низация 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 детскими **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 исследования, 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 пред-

приятиях, 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 специа-

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

Директор организации

Зам. директора по управлению персоналом — директор по кадрам

Отдел стратегии персонала

Зам. директора по маркетингу и развитию персонала	Зам. ^I директора по мотивации персонала	Зам. ^{....} директора по работе с трудовым коллективом	Пресс-секретарь
Отдел анализа персонала	Отдел организации производства и управления	Лаборатория социологических исследований	Пресс-центр
Отдел развития персонала	Отдел организации труда и заработной платы	Отдел по работе с профсоюзами и общественными организациями	Административно-хозяйственный отдел
Библиотека	Отдел морального стимулирования		~~АСУ «Персонал»~~
Отдел маркетинга персонала	Отдел социальной защиты		Юридическое бюро
Музей			Служба безопасности
Отдел найма и учета персонала	Цех социальной защиты		

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

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;

необходимо 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. По мере перехода к рынку такие изменения происходят особенно интенсивно.

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

Принципы управления персоналом (ПУП) — **правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.** Познавая принципы, люди открывают закономерности, ПУП 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 персоналом (ППСУП) — 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 отдельности. Но метод не имеет такого воздействия на принцип, так как последний объективен.

Различают две группы ППСУП: 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.

2.4. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Методы управления персоналом (МУП) — способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработали три группы МУП: административные, экономические и социально-психологические (рис. 2.5).

Принципы построения системы управления персоналом организации

Принцип 1	Содержание принципа
Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом	
Обусловленности функций управления персоналом целям производства Первичности функций управления персоналом	Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства 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 ориентаций	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
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» (деагрегирование, 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.
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

1	2
	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
Прямоточности	Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальная и вертикальная (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления)

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».

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

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 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 воз-

действия. *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 задачей.

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 уча-

стка 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 направлены 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. Анкетирование 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 необходимой **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 инди-

видуальны. 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 инструментарию 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.

Таблица 2.3

Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации

<i>Методы исследования (сбор данных)</i>	<i>Методы анализа</i>	<i>Методы формирования</i>
Самоисследование	Системный	Системный подход
Интервьюирование, беседа	Экономический	Аналогий
Активное наблюдение рабочего дня	Декомпозиция	Экспертно-аналитический
Моментные наблюдения	Последовательной подстановки	Параметрический
Анкетирование	Сравнений	Блочный
Изучение документов	Динамический	Моделирования
Функционально-стоимостного анализа	Структуризации целей	Функционально-стоимостного анализа
	Экспертно-аналитический	Структуризации целей
	Нормативный	Опытный
	Параметрический	Творческих совещаний
	Моделирование	Коллективного блокнота
	Функционально-стоимостного анализа	Контрольных вопросов
	Главных компонент	6-5-3
	Балансовый	Морфологический анализ
	Корреляционный и регрессионный	
	Опытный	
	Матричный	
<i>Методы обоснования</i>	<i>Методы внедрения</i>	
Аналогий	Обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления	
Сравнений	Материальное и моральное стимулирование нововведений	
Нормативный	Привлечение общественных организаций	
Экспертно-аналитический	Функционально-стоимостного анализа	
Моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта		
Расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов		
Функционально-стоимостного анализа		

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 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 откло-

нений. 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 результатов 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-сто-

имостного 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, 2 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 (численностью 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 из 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 мелкие 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.

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;

p — порядковый номер функции;

P — способ реализации функции;

k — порядковый номер способа реализации функции.

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, формулирование 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** производится 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).

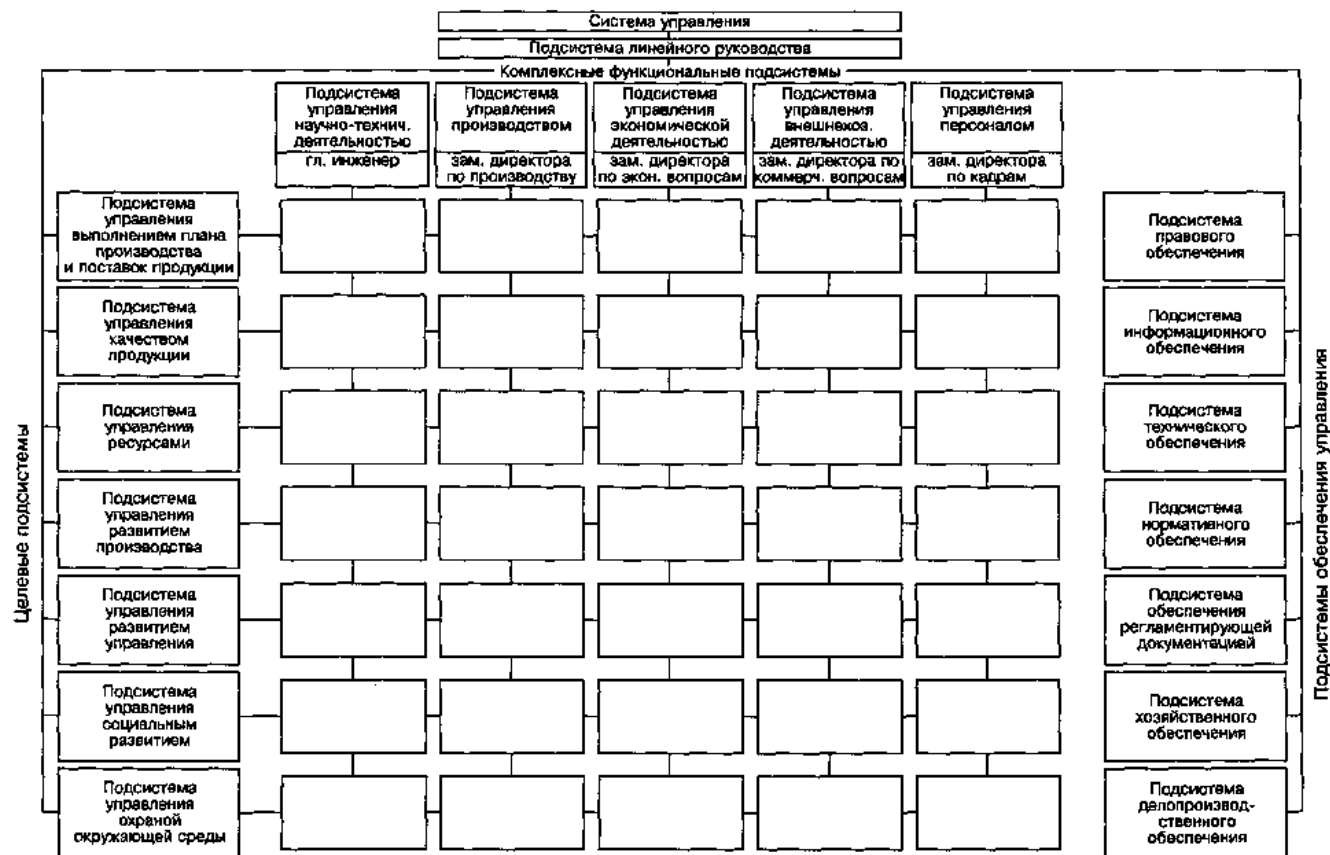


Рис. 3.1. Функционально-целевая модель системы управления организацией

Таблица 3.1

Состав комплексных функциональных подсистем системы управления организацией

<i>Состав подсистем комплексной подсистемы управления научно-технической деятельностью</i>	<i>Состав подсистем комплексной подсистемы управления производством</i>	<i>Состав подсистем комплексной подсистемы управления экономической деятельностью</i>	<i>Состав подсистем комплексной подсистемы управления внешнехозяйственной деятельностью</i>	<i>Состав подсистем комплексной подсистемы управления персоналом</i>
Управление стратегией развития организации	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 развитием организационных структур управления
Управление метрологическим обеспечением производства				Управление правовым обеспечением
Управление рационализацией, изобретательством и патентоведением				Управление информационным обеспечением системы управления персоналом
Управление механизацией и автоматизацией производства				
Управление техническим контролем и испытаниями				



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

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 необходимости и технико-экономической целесообразности **совершен-**

Стадии	Предпроектная подготовка		Проектирование		Внедрение
	Разработка технико-экономического обоснования	Разработка задания на оргпроектирование	Разработка организационного общего проекта	Разработка организационного рабочего проекта	Внедрение
Содержание этапов	Системное обследование состояния производства и управления Системный анализ состояния производственной системы Системный анализ состояния системы управления Анализ соответствия системы управления производственной системе Укрупненный расчет ожидаемых технико-экономических результатов Экспертиза и утверждение технико-экономического обоснования	Формулировка результатов анализа состояния производства и управления Изложение требований к построению системы управления и содержанию общего рабочего проекта Разработка предложений по совершенствованию производственной системы и системы управления Требования к организации разработки, приемки, внедрения проекта, исходной информации для проектирования Расчет ожидаемых технико-экономических результатов Экспертиза и утверждение заданий на оргпроектирование	Разработка проекта специализации производства и мероприятий по совершенствованию производственной системы Разработка мероприятий по совершенствованию функциональных подсистем системы управления То же по целевым подсистемам То же по подсистеме линейного руководства То же по подсистемам обеспечения управления Корректировка задания на оргпроектирование Расчет ожидаемого экономического эффекта Экспертиза и утверждение общего проекта	Подбор комплекса методических и нормативных документов на рабочее проектирование Разработка проектной документации на систему управления в целом Разработка проектной документации на функциональные подсистемы То же по целевым подсистемам То же по подсистеме линейного руководства То же по подсистемам обеспечения управления Расчет ожидаемого экономического эффекта Экспертиза и утверждение рабочего проекта	Материально-техническая подготовка к внедрению Социально-психологическая подготовка к внедрению Профессиональная подготовка управленческих работников Разработка системы стимулирования внедрения проекта Опытное внедрение и внедрение проекта Контроль за ходом внедрения Расчет фактического экономического эффекта Приемка и оформление акта по внедрению проекта

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

ствования 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.

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, 30	Методика обследования и анализа производственно-хозяйственной деятельности						
	ТЭО	План-график обследования и анализа производственно-хозяйственной деятельности						
	ТЭО, 30	Отчет по обследованию и анализу производственно-хозяйственной деятельности						
	ТЭО, 30	Методика обследования и анализа системы управления						
	ТЭО	План-график обследования и анализа системы управления			+			
	ТЭО, 30	Отчет по обследованию и анализу системы управления						
	ТЭО	ТЭО целесообразности и необходимости совершенствования системы управления						+
	30	Задание на разработку проекта системы управления						
	ООП, ОРП	Пояснительная записка к проекту						
	ООП	Проект специализации производства						*
	ООП	Схема производственной структуры						

ООП	Описание схемы производственной структуры
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
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

Окончание табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Проектирование	ОРП	Оперограмма осуществления процедур функций управления			+		+	
	ОРП	Описание оперограммы 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		+			+	+
	Внедрение	График хода внедрения проекта		+			+	+
	Внедрение	Расчет фактического экономического эффекта от внедрения проекта	+	+		+	+	+
	Внедрение	Акт о внедрении проекта						+
	Внедрение	Протокол работы комиссии по приемке						+

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, тех-

нология **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 (30) является исходным документом для разработки проекта совершенствования системы управления организации. В состав 30 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 30 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 30 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 одновременных 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 организации.

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 ООП. 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 цели:

1. Организация перспективных научно-технических разработок.
2. Сокращение длительности цикла «исследование — производство».
3. Техническое сопровождение и перевооружение производственного процесса.



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

Рис. 3.4. Базовое дерево целей системы управления организацией

4. Обеспечение высокого качества труда.
5. Маркетинг научно-технических разработок.
6. Соответствие плана разработок научно-техническому потенциалу организации.
7. Маркетинг продукции или услуг.
8. Соответствие производственной программы и производственной **МОЩНОСТИ**.
9. Полнота и своевременность материально-технического снабжения.
10. Обеспечение эффективного технического состояния оборудования и ритмичности производственного процесса.
11. Ритмичность сбыта продукции или своевременность оказания 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 (т.е. обратной связи от объекта к субъекту для получения информации о достижении результатов), стимулирования (т.е. распределения финансовых ресурсов между звеньями). Все перечисленные общие функции управления в неразрывном единстве присутствуют в де-

тельности 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).

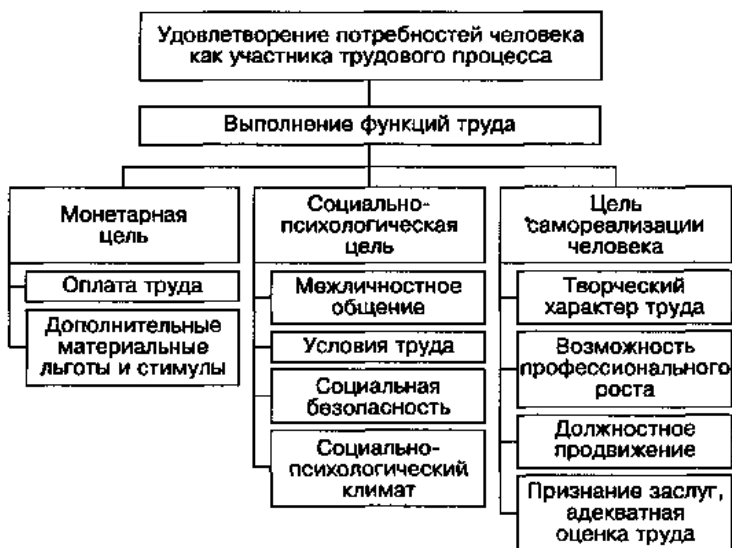


Рис. 3.5. Система целей, позволяющая реализовать потребности персонала

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



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

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 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.

До недавнего времени понятие «управление» трактовалось как «администрирование», или «линейное руководство». Действительно, большую часть объема работ по управлению кадрами брали на себя линейные руководители подразделений. Само по себе это явление не должно подвергаться критике. Тенденции развития управления персоналом в международной хозяйственной практике говорят как раз о приоритетности передачи большого объема функций по управлению людьми непосредственным руководителям **того** или иного коллектива. Негативная сторона этого яв-

ления для отечественной хозяйственной практики состоит в том, что руководители не получают необходимой консультативной, методической помощи и часто выполняют функции, к которым профессионально не готовы. Это, в свою очередь, ведет к превалированию авторитарных (авторитарных) подходов к формированию стиля и методов руководства. Незрелость кадровых служб, неподготовленность руководителей к управлению персоналом неизбежно сказываются на общей управленческой философии и культуре организации, на общем моральном климате в коллективе, не говоря уже о взаимоотношениях руководителей со своими сотрудниками. Это ведет к неудовлетворенности работников своим трудом, к срыву инициативы и творческого начала в их работе.

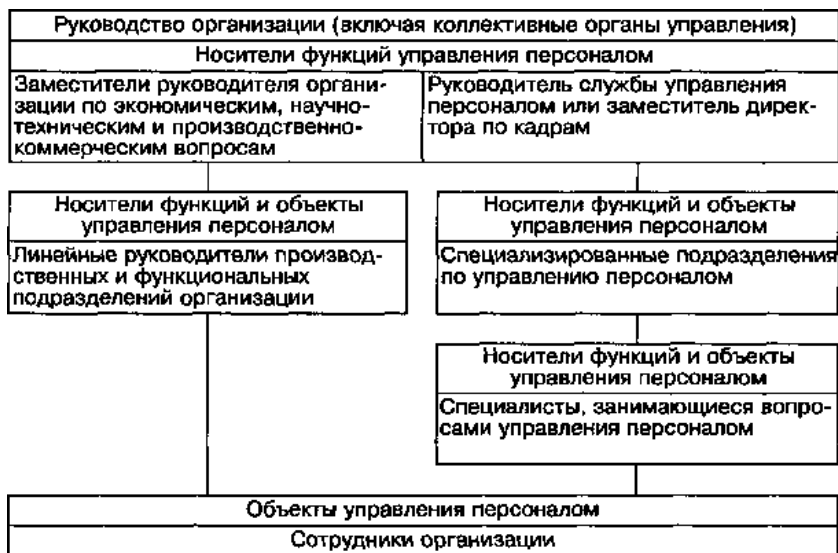


Рис. 3.7. Объекты и носители функций управления персоналом в иерархической системе управления организацией

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 также тот факт, что в настоящее время многие отечественные научные, учебные и производственные организации активно занимаются обобщением и совершенствованием методологии и практики управления персоналом. Важным вопросом в этой связи является структуризация функционального разделения труда. Под-

робный 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 перечисленные в табл. 3.3. К дополнительным следует отнести задачи, которые могут выполняться совместно с основными, но, как правило, управленческое распоряительство по ним осуществляют внешние (по отношению 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).

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
Мотивация результатов 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

Служба управления персоналом может выполнять свои задачи следующими способами:

- оказание консультативной помощи линейным руководителям;
- разработка и реализация совместно с линейными руководителями решений и кадровых мероприятий;
- собственные управленческие полномочия по выполнению соответствующих мероприятий.

Исходя из вышеперечисленных задач по этапам, можно сделать вывод, что важнейшей задачей службы управления персоналом является обеспечение соответствия качественных и количественных характеристик персонала целям организации.

Под качественными характеристиками персонала следует понимать:

- способности (уровень образования, объем знаний, профессиональные навыки, опыт работы в определенной сфере и т.п.);
- мотивации (круг профессиональных и личных интересов, стремление сделать карьеру и т.п.);
- свойства (личностные качества, влияющие на выполнение определенной профессиональной роли).

По данным зарубежной литературы и оценкам специалистов, общая численность сотрудников службы управления персоналом составляет примерно 1,0—1,2% общей численности коллектива. Следует подчеркнуть, что роль и организационный статус службы управления персоналом в западных фирмах во многом определяются уровнем организационного, финансового развития потенциала организации и позицией ее руководства.

В развитии функциональных особенностей управления персоналом в зарубежных странах проявляются следующие достаточно устойчивые тенденции, сформировавшиеся в последние годы:

- выделение практически всех функциональных направлений, охватывающих комплекс проблем управления персоналом, в деятельности зарубежных фирм. Причем этот полный охват наблюдается в организациях различных размеров и различных финансовых возможностей;
- широкое развитие внешних консультативных, посреднических фирм, работающих с организациями на договорной, интеграционной основе, а также достаточно активная интеграция между организациями по реализации задач управления персоналом;
- делегирование полномочий и ответственности по выполнению функций управления персоналом линейным руководителям подразделений и опытным специалистам с одновременной организацией их глубокого, непрерывного обучения;
- интернационализация управления персоналом, выражающаяся в развитии международных контактов в деятельности по-

среднических организаций, центров подготовки персонала, специализированных кадровых подразделений предприятий, государственных органов, информационных служб 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 зарубежных фирм.

Отечественная практика делает в настоящее время энергичные шаги по становлению эффективной системы управления персоналом и постепенному 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 первого руководителя 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 распоряжения, но и от уровня специальных знаний сотрудников, полезности службы по степени ее воздействия на кадровые процессы. Поэтому в зарубежной 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.

В зарубежной практике выделяется несколько таких вариантов. **Структурное местоположение кадровой службы** зависит от степени развития и особенностей организации.

Вариант 1: кадровая служба структурно подчинена руководителю по администрированию (рис. 3.8). Основная посылка этого варианта состоит в сосредоточении всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме. Выполнение задач службой персонала рассматривается в рамках его роли как штабного подразделения.

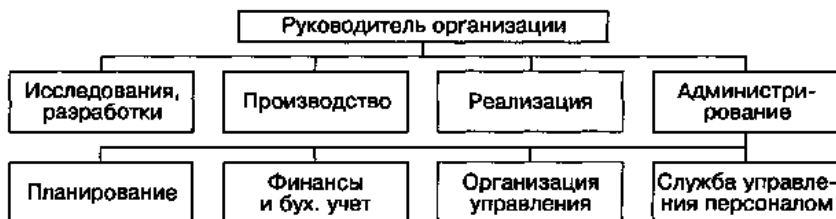


Рис. 3.8. Первый вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

Вариант 2: служба управления персоналом в качестве штабного отдела структурно подчинена общему руководству организации (рис. 3.9).

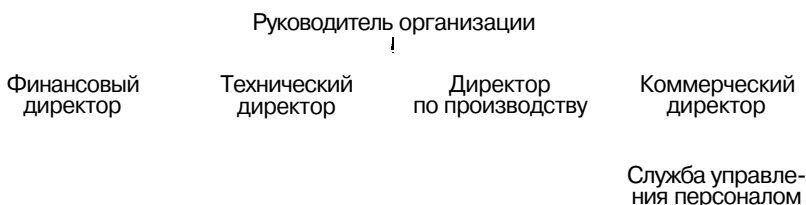


Рис. 3.9. Второй вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

Преимуществом второго варианта является близость ко всем сферам руководства организации. Наиболее целесообразна такая структура для небольших организаций на начальных этапах их развития, когда руководство еще четко не определило статус кадровой службы. Однако при таком варианте следует исключить опасность множественной подчиненности противоречивым указаниям.

Вариант 3: кадровая служба в качестве штабного органа структурно подчинена высшему руководству (рис. 3.10). Данный вариант наиболее приемлем на начальных этапах развития организации, когда первый руководитель пытается таким образом поднять статус и роль кадровой службы, хотя иерархический уровень заместителей руководителя еще не готов к восприятию отдела персонала как подразделения, равнозначного второму уровню управления.

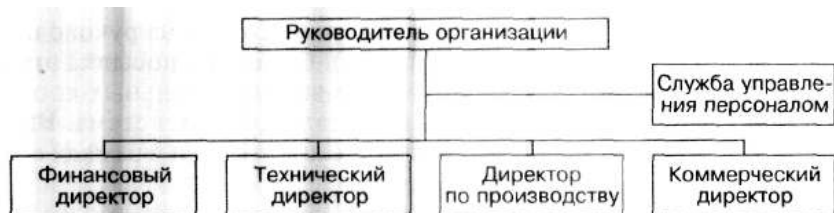


Рис. 3.10. Третий вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

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.

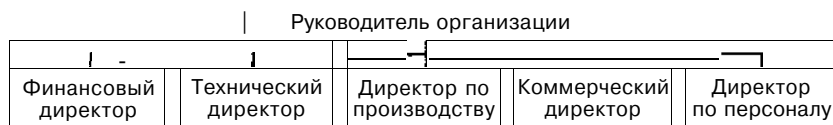


Рис. 3.11. Четвертый вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

В последние годы в практике западных фирм выделяется функциональная сфера управления, получившая название «Контроллинг». Данная сфера управления концентрирует в себе органы, выполняющие функции координации развития организации, а также общие функции управления. В некоторых фирмах кадровая служба попадает в сферу деятельности «Контроллинга» (рис. 3.12).

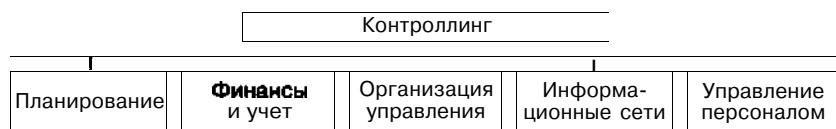


Рис. 3.12. Типовая структура «Контроллинга» с возможным включением кадровой службы

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. 3.13.

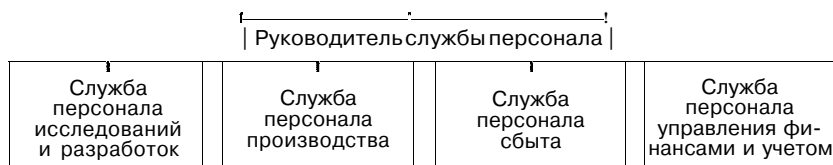


Рис. 3.13. Схема оргструктуры системы управления персоналом, ориентированная на обслуживание функциональных сфер организации

Иной принцип построения возможен при продуктивном типе построения оргструктуры, что иллюстрирует рис. 3. 14.

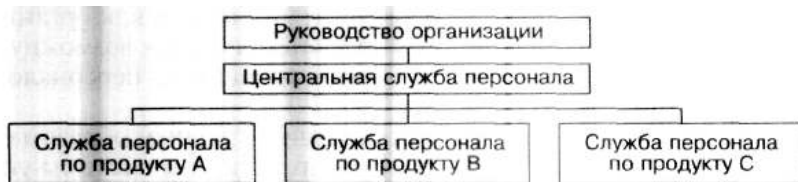


Рис. 3.14. Схема оргструктуры системы управления персоналом при продуктовой оргструктуре организации

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. Наиболее характерным примером является выделение промежуточных подразделений в отделах, например в отделе обучения могут быть выделены группы или бюро по обучению учеников, дополнительному обучению специалистов, подготовке и переподготовке руководителей (рис. 3.15).



Рис. 3.15. Организационная структура отдела обучения персонала

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?

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, ко-

торый 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 задачи 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 в западных фирмах во многом определяются уровнем организационного и финансового состояния, возможностями потенциального развития организации, а также позицией ее руководства по отношению к кадровой службе. При этом организационная форма оказывает меньшее воздействие на статус системы управления персоналом, чем остальные перечисленные выше факторы. Это замечание справедливо и для отечественных организаций. Однако организационная 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.

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 **конкурентоспособ-**

Таблица 3.4

**Особенности построения системы управления персоналом в организациях
различных организационных форм**

<i>Организационно- правовая форма организации</i>	<i>Особенности организационной структуры</i>	<i>Преимущественные особенности построения системы управления персоналом организации</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
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

1	2	3
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.)
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	Решение кадровых вопросов организациями-участниками в соответствии с целевой задачей объединения (без выделения специализированной службы управления персоналом на уровне объединения)
	Объединение на долгосрочной целевой основе	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
	Объединение с целевой ориентацией на кадровые проблемы	Дополнительные возможности эффективной организации управления персоналом (главным образом по вопросам развития персонала)

ности. В связи с этим чрезвычайно актуальной становится проблема профессионализации сотрудников кадровой службы.

Качественная характеристика кадровой службы такова. Среди руководителей кадровых служб по базовому образованию с техническим образованием — 40,9%; учителей — **31,6%**; юристов-правоведов — **11,5%**; социологов и психологов — 3,3%. Средний возраст руководителей кадровой службы — 45 лет.

Во многом это объясняется пока еще недостаточным насыщением служб управления персоналом специалистами. Их подготовка ведется в течение десяти последних лет в нескольких вузах страны по специализации «Управление персоналом» на базе специальностей «Менеджмент» и «Экономика труда».

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 и уставом организации. 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 факторами 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

$$Ч = 0,0017 \cdot P_{\text{н}}^{0,9117} K_{\text{н}}^{0,3554}, \quad (3.1)$$

где $P_{\text{н}}$ — общая численность работников предприятия; $K_{\text{н}}$ — количество самостоятельных структурных подразделений, осуществляющих подготовку кадров.

Экономико-математические методы предусматривают разработку экономико-математических моделей, основанных на реальной действительности, что обеспечивает адекватное отражение содержания реального 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

$$\text{Ч} = \text{Т} \cdot \text{К} / \Phi_{\text{п}}, \quad (3.2)$$

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 ($\text{К} \approx 1,15$); $\Phi_{\text{п}}$ — полезный фонд рабочего времени одного работника за год, в час. (в среднем принимается равным 1840 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 управленческой инфраструктуры, помогающей извне реализовать наиболее сложные направления кадровой работы. 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.) 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 (технических исполнителей): нарядчик, табельщик, хронометражист и др.

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

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 предприятия, учреждения, организации работниками необходимых

**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). 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.

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 пер-

сонала, 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 профессиональное 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: 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 размно-

жение 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 6.30-97 «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 машиночитаемых 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 (контракты) 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, таблицы учета рабочего времени работников, заявки на требуемое количество специалистов и рабочих, трудовые договоры (контракты), 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. 3.16) укрупненно можно подразделить на немашинное 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).

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

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

Во **немашинной** 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-трафики 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). Немашинное 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



Рис. 3.16. Содержание информационного обеспечения системы управления персоналом организации

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; экономичное использование 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

Н

где N_i — количество единиц i -го технического средства; A_i — необходимый объем работ, выполняемых службой управления персоналом с помощью i -го технического средства; P_i — плановая производительность i -го технического средства; Φ — плановый фонд рабочего времени; $K_{\text{н}}$ — 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 информа-

ции, требований к надежности регистрирующих устройств. При определении 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

$$N = \frac{K_a \sum_{i=1}^n q_i \cdot Q_i \cdot K_m}{V_{\text{вб}} \cdot K_{\text{вп}} \cdot T_p \cdot K_n}, \quad (3.4)$$

где N — количество персональных компьютеров; K_a — 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; $V_{\text{вб}}$ — среднее быстродействие процессора; $K_{\text{вп}}$ — коэффициент понижения среднего быстродействия от обращения к внешним накопителям и устройствам ввода-вывода; T — планируемое полезное месячное время работы ПК; K_n — коэффициент использования машин-

ного 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 $\sum q_i$ можно преобразовать к виду $\frac{L}{7}$, где $L = \sum Q_i$ — общий объем входной информации по i -й группе задач, знаков.

В связи с изменениями формула будет иметь следующий вид:

$$N = \frac{K_a \cdot q_i \cdot L_i \cdot K_m}{V_{\text{эк}} \cdot K_{\text{вп}} \cdot T_{\text{р}} \cdot K_{\text{н}}} \quad (3.5)$$

Планируемое полезное месячное время работы ПК можно оп- делить по формуле

$$T_p = C \cdot D_k \cdot f, \quad (3.6)$$

где C — нормативная суточная загрузка ПК; D_k — количество ка- лендарных дней в планируемом периоде; /— перевод часов в се- кунды с учетом того, что быстроедействие ПК выражается в опе- рациях в секунду ($f = 3600$).

Коэффициент K_m для персональных компьютеров равен 0,8.

Достигнутый уровень автоматизации $K_a = 1,2$.

Полученные на основе статистических данных коэффициен- ты K_n и $K_{\text{вп}}$ соответственно равны 0,8 и 2,4.

Успешному комплектованию технической базы службы управ- ления персоналом организации служат унификация и стандар- тизация в области ЭВМ. Кроме национальных стандартов, при формировании технической базы с использованием ПК в каче- стве справочного материала могут быть использованы стандар- ты де-факто, устанавливаемые ведущими фирмами — произво- дителями ПК, для определения степени их совместимости с оте- чественными моделями соответствующих классов.

Техническое обеспечение службы управления персоналом мо- жет 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 орг- техники, применение которых уже имеет определенные тради- ции. Однако усложнение управленческих процессов, увеличение объемов перерабатываемой при этом информации, ужесточение сроков такой переработки и многие другие факторы обуслови-

вают 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 (**дупли-каторы**); 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); агрегатированные 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 **телсграф-**

ной 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 важный документооборот. К основным требованиям, **предъяв-**

ляемым 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 установленном 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.

Таблица 3.6

Нормативно-методические документы системы управления персоналом

Группы нормативно-методических документов	Содержание документов	Примеры норм, нормативов и документов	Наименование документов
1	2	3	4
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 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)	Маршрутно-технологическая карта. Операционно-технологическая карта Технологическая карта управленческих процедур Оперограмма Программа выпуска деталей Сменно-суточные задания 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 общепрофессиональным должностям служащих»

Окончание табл. 3.6

1	2	3	4
			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

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
- 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 совершенствования 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 и стимулированию 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. 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 пер-

сонала 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; контрактная 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 следующей форме:

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 _____

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.

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).

Таблица 3.7

Личностная спецификация

Перечень требований к работнику	Требуемые качества		
	основные	желаемые	противопоказания
Физический облик Достижения (образование, квалификация, опыт) Интеллект (ум, смекалка) Специальные способности Интересы Черты характера Внешние условия (домашние условия, социально-бытовые условия)			

В таблице выделены три категории качеств:

- основные требуемые качества, т.е. такие, без наличия которых работа не может осуществляться на удовлетворительном уровне;
- 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 управ-

ления 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 законодатель-

стве 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 (тарифные), специальные (региональные) 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 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

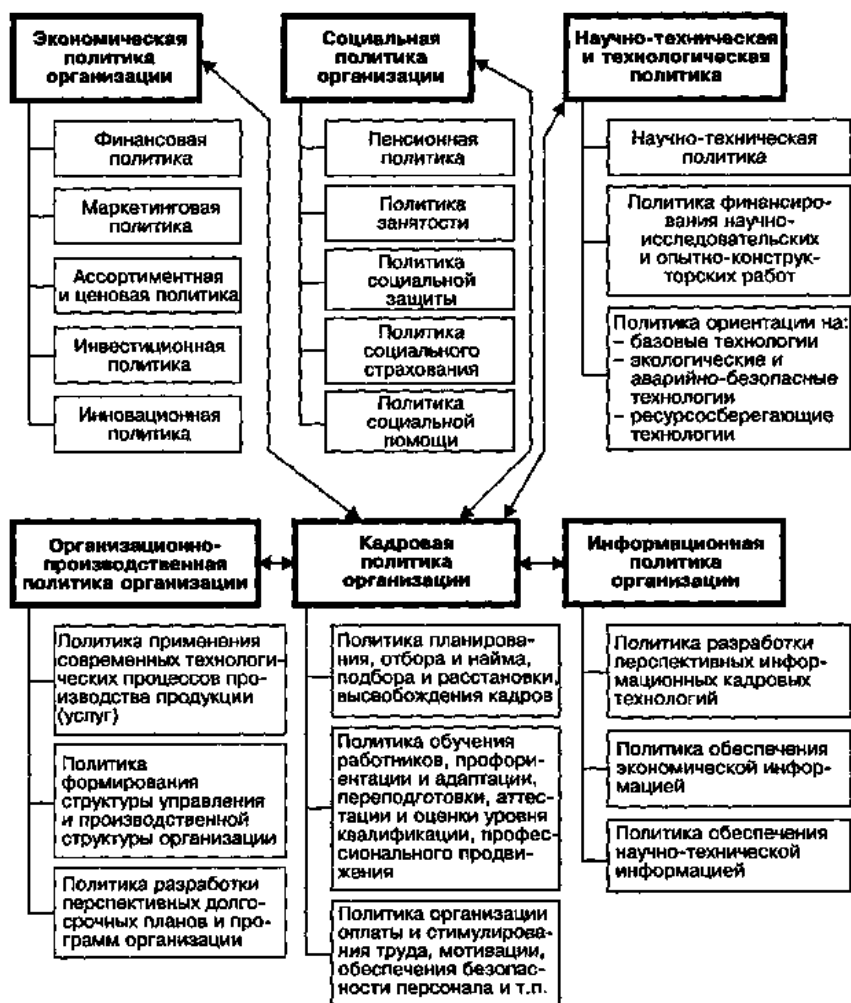


Рис. 4.2. Место и роль кадровой политики в политике организации

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.

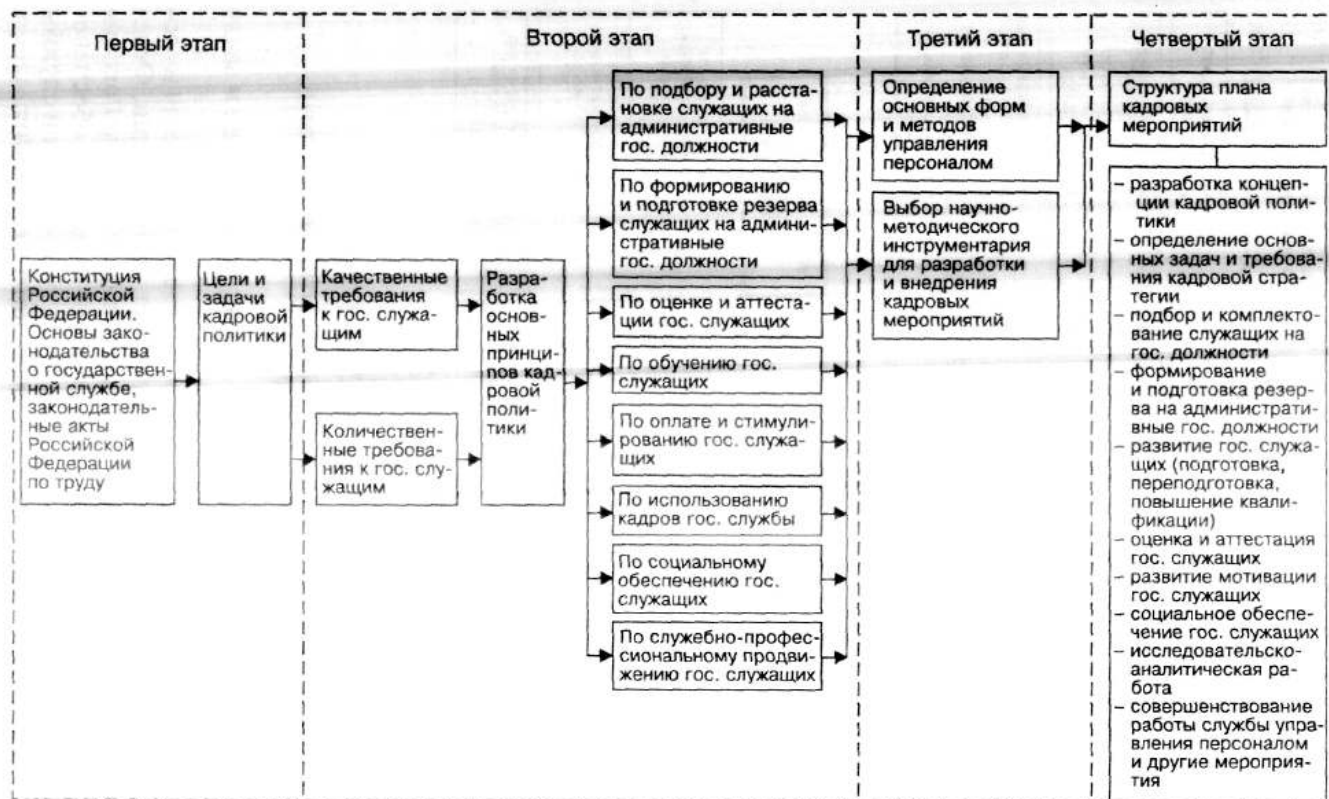


Рис. 4.3. Основные этапы формирования кадровой политики федеральной государственной службы

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:

- 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.);

Таблица 4.1

Характеристика важнейших принципов отдельных направлений кадровой политики организации

<i>Направления</i>	<i>Принципы</i>	<i>Характеристика</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1. Управление персоналом организации	Принцип одинаковости необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной)	Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации
2. Подбор и восстановление персонала	Принцип соответствия Принцип профессиональной компетенции Принцип практических достижений Принцип индивидуальности	Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека Уровень знаний, соответствующий требованиям должности Требуемый опыт, руководящие способности (организация) собственной работы и подчиненных) Облик, уровень развития интеллекта, характер, намерения, стиль руководства
3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Принцип конкурсности Принцип ротации Принцип индивидуальной подготовки Принцип проверки делом Принцип соответствия должности Принцип регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	Отбор кандидатов на конкурсной основе Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе Эффективная стажировка на руководящих должностях Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т.п.
4. Оценка и аттестация персонала	Принцип отбора показателей оценки Принцип оценки квалификации Принцип оценки осуществления заданий	Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности Оценка результатов деятельности
5. Развитие персонала	Принцип повышения квалификации Принцип самовыражения Принцип саморазвития	Необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения Способность и возможность саморазвития

1	2	3
6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда	Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы Принцип равномерного сочетания стимулов и санкций Принцип мотивации	Эффективная система оплаты труда Конкретность описания задач, обязанностей и показателей Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда

- 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 кото-

рых, 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 направлений 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 вариантов; 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 оте-

чественные 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 покупателей, 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.

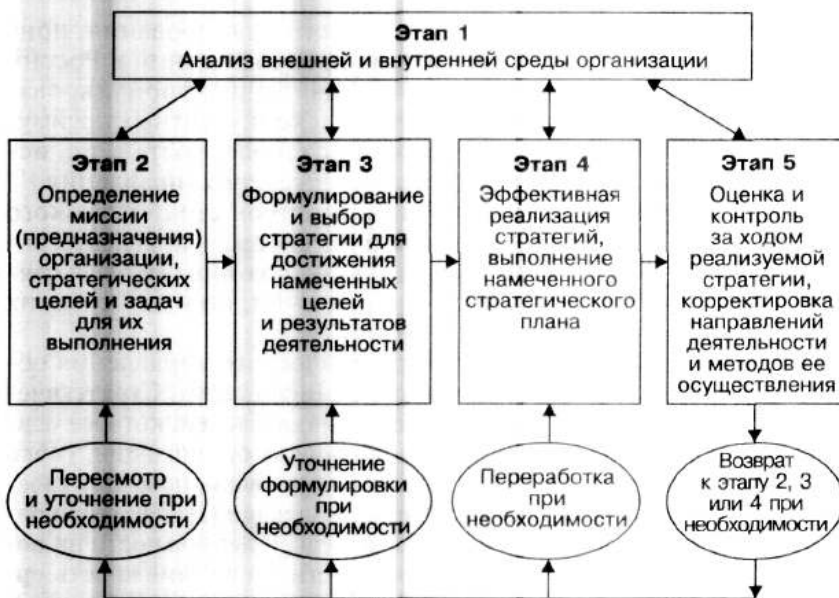


Рис. 4.4. Этапы процесса стратегического управления организацией

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, политические 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 (CBOT)-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 мотивирования 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 совокуп-

ность внешних и внутренних факторов, основной перечень которых представлен на рис. 4.5.



Рис. 4.5. Факторы, влияющие на определение и выбор стратегии организации

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;
- *критерии 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 каждая организация должна обеспечивать или стремиться к этому, чтобы быть конкурентоспособной и добиться успеха. Как правило, каждая организация может иметь несколько (не более трех-четырёх) **конкурентных** преимуществ,

относящихся к разным элементам или сферам ее внутренней среды: технологии, маркетингу, реализации продукции ит.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 трудового потенциала организации в расчете на предстоящий длительный период.

Подконкурентоспособным 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 внутренней среды организации таким образом, что внутриорганизационная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях создают условия и стимулируют воспроизводство и реализацию трудового потенциала и самого стратегического управления.

3. Исходя из установок стратегического управления и формируемых им конечных продуктов 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, повышению уровня его компетентности.

Компетентность персонала организации представляет собой совокупность знаний, навыков, опыта, владения способами и приемами работы, которые являются достаточными для эффективного выполнения должностных обязанностей.

Компетентность следует отличать от компетенции, являющейся характеристикой должности и представляющей собой совокупность полномочий (прав и обязанностей), которыми обладает или должен обладать определенный орган и должностные лица согласно законам, нормативным документам, уставам, положениям.

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).

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	2	3
1. В субъекте управления персоналом Понимание роли и места СУП в системе хозяйствования не соответствует действительному объему и стратегическому характеру задач, требующих решения	Устаревание знаний персонала аппарата управления предприятия. Недостаточный уровень профессионально-квалификационной подготовки административно-управленческого персонала (АУП) Применение затратных («персонал — затраты») подходов к персоналу, несоответствующих современным технологиям управления (стратегическое управление, менеджмент знаний)	Переподготовка в вузах и школах менеджмента, других специализированных учебных заведениях. Обучение персонала Изучение и применение подходов к персоналу, учитывающих долгосрочный характер его использования и воспроизводства

1

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 (PPC) Отсутствие методической базы по формированию внутреннего PPC Недостаток информации о состоянии внешнего PPC	Не поставлены задачи по разработке и формированию внутреннего PPC Отсутствие опыта масштабного поиска и вербовки персонала; несовершенство применяемых методов маркетинга персонала	Формирование внутреннего PPC; внедрение функции маркетинга персонала
Появление дефицитных категорий персонала	Непристичность и отсутствие отдельных видов работ в предшествующие 5-8 лет	Создание финансового резерва для экстренного приобретения, обучения или подготовки необходимого персонала
Возрастные «провалы» в структурах PPC по отдельным категориям работников Профессиональная узкопрофильность молодежи	Недостатки системы профессионального образования	Совершенствование связей со школой, училищами, вузами в долгосрочном аспекте Переподготовка имеющегося персонала (внутренний PPC) в соответствии с потребностями; создание собственной образовательной базы
Отсутствие специалистов в области стратегического управления	Новизна направления Отсутствие методической базы	Разработка либо приобретения 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

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 инвестирование 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 полноправным 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 персонала; 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 диверсифици-

рованных 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 управле-

ния 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.

Таблица 4.3

**Состав функций по направлениям деятельности
системы управления персоналом**

<i>Обеспечение трудовым потенциалом</i>	<i>Развитие трудового потенциала</i>	<i>Реализация трудового потенциала</i>
Анализ трудового потенциала	Обучение	Организация труда
Планирование персонала	Планирование служебной карьеры	Координация трудовой деятельности
Наем	Обеспечение социальной стабильности	Мотивация
Отбор (маркетинг) персонала	Социальное развитие	Контроль
Прием	Формирование корпоративной культуры	Компенсации
Адаптация	Формирование имиджа организации	Администрирование
Высвобождение		Оценка результатов труда

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 системы в самостоятельную структуру (но при этом существует опасность отрыва от оперативной практики реализации стратегий).

2. Выделение органа стратегического управления в самостоятельную структурную единицу (отдел стратегического управления) и формирование стратегических рабочих групп на базе подразделений системы управления персоналом.

3. Формирование системы стратегического управления персоналом без обособления в структурные единицы (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. Та-

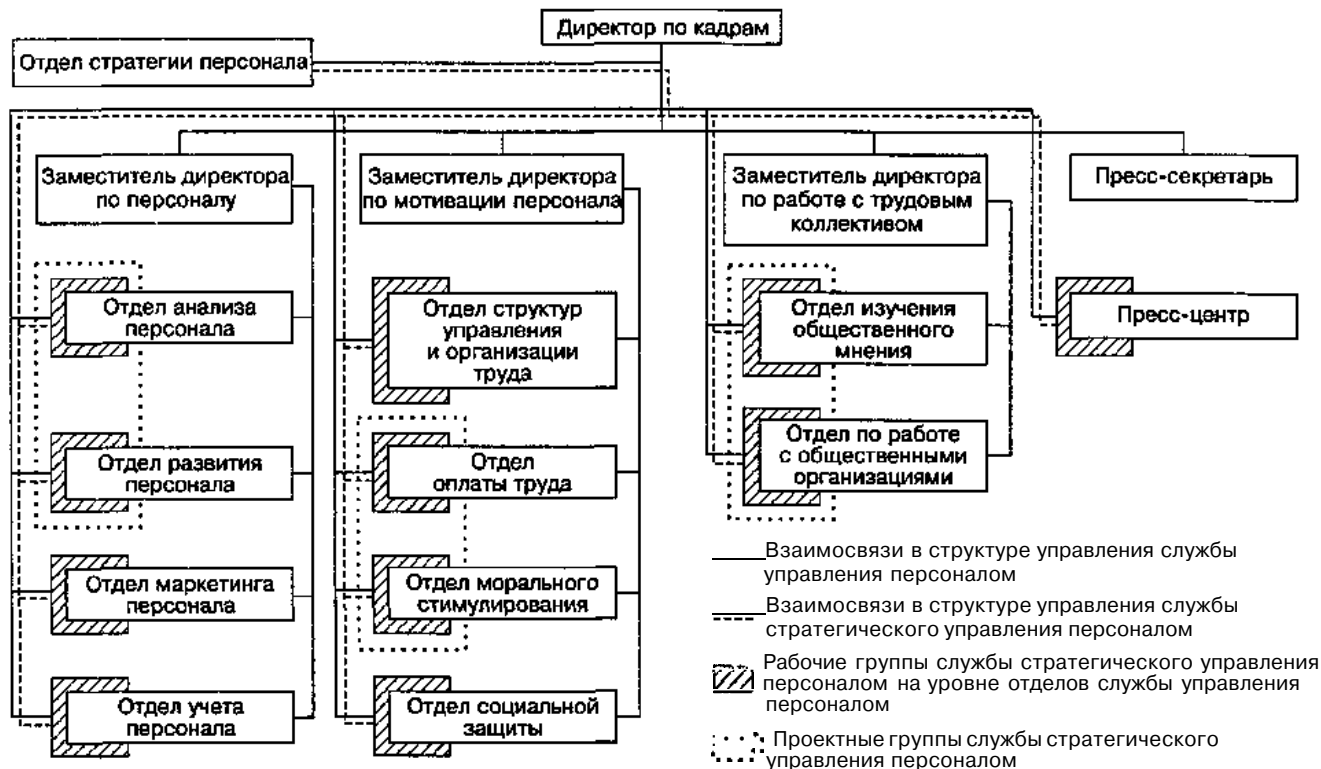


Рис. 4.6. Схема организационной структуры системы стратегического управления персоналом на базе службы управления персоналом организации

кой 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 разработанное руководством организации приоритетное, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.

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 управления 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. Это-

му 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, объединенные 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 профессионально-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 квалифицированных); *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 1	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 долгосрочной 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

1	2	3
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
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 закреплённости работников	Отбор и расстановка кадров: чрезвычайно жесткие. Вознаграждения: основываются на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных предствлениях 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 возможности 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 работах 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 стратегическом 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 (CBOT)** выявляются сильные и слабые стороны организации в области управления персоналом, а также возможности, которыми она располагает, 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 пер-

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 долгосрочной 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 долгосрочную 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

соналом с помощью так называемого конкурентного профиля (табл. 4.7). Оценка отдельных показателей проводится методом сравнительного анализа, а функций управления — экспертным методом.

Таблица 4.6

Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на разработку стратегии управления персоналом

<u>Среда</u>	<u>Факторы</u>
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.
непосредственное окружение	<u>Культурные</u> Местный рынок труда, его структура и динамика. Кадровая политика конкурентов. Рыночная инфраструктура (степень удовлетворения потребностей организации в ресурсах и состоянии 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. Текущее 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. <u>Уровень развития системы управления персоналом и др.</u>

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 найм			●	□	
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 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.

Возможности и угрозы Сильные и слабые стороны	Возможности 1. Наличие лучшей стратегии в области персонала и кадровой политики по сравнению с конкурентами. 2. Выгодное местонахождение организации. 3. Возможность привлечения большего числа кандидатов на вакантные должности. 4. Высокий уровень производительности труда по сравнению с конкурентами. 5. Высокое качество продукции (услуг) за счет использования квалифицированной рабочей силы. 6. Благоприятный имидж организации у покупателей. 7. Приятные в общении, доброжелательные сотрудники и др.	Угрозы 1. Неблагоприятная социально-экономическая политика в стране. 2. Неблагоприятные демографические изменения. 3. Ухудшение системы социального обеспечения в городе, районе. 4. Слабые позиции в области кадровой политики по сравнению с конкурентами. 5. Высвобождение рабочих мест из-за сокращения объема производства продукции, услуг 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 система мотивирования 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

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 возникает 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, мотивирование и вознаграждение.

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 подразделений 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 вне-

дрения 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 40%	01.09.2000	Наем новых работников. Расширение материальных льгот и социальных компенсаций	Текущие (на зарплату). Фонд потребления	Зам. директора по персоналу. Гл. бухгалтер



Рис. 4.8. Основные управленческие задачи процесса реализации стратегии управления персоналом

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 основе 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 пер-

соналом 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 направлениям: 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.

**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

Обеспечить наем **высококвалифицированного** персонала в возрасте до 35 лет по категориям, имеющим перспективные и текущие потребности

**Реализация трудового
потенциала (ТП)**

Активизация использования имеющегося потенциала; повышение производительности труда; совершенствование технологий реализации **ТП**

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

Развитие ТП

Концентрация профессионально-квалификационного развития на возможностях организации; повышение значимости факторов «социальный статус персонала» и «корпоративная культура»

Обеспечить профессионально-квалификационное развитие персонала на базе учебного центра организации и путем мультипликации знаний. Разработать и приступить в 2001 г. к реализации программы «Развитие корпоративной культуры». Сформировать до 07.2001 г. и приступить к реализации в III квартале 2001 г. комплекса мер по повышению социального статуса персонала и имиджа организации

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?*
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 производства. 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 уравнивать интересы работодателей и работников. 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?

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?



Рис. 5.1. Место кадрового планирования в системе управления персоналом в организации

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-

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.



Рис. 5.2. Цели и задачи кадрового планирования в организации

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 работников, а также для государственных и региональных органов труда и занятости, для потенциальных наемных работников организации. В принципе при сис-

тематическом планировании должно сокращаться число ошибочных решений в будущем, ибо благодаря высокой интенсивности планирования значительно увеличивается 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 инструментария проводится предварительный анализ системы производственных целей в области управления персоналом.

Внешнее для организации планирование
и остальные виды планирования в организации

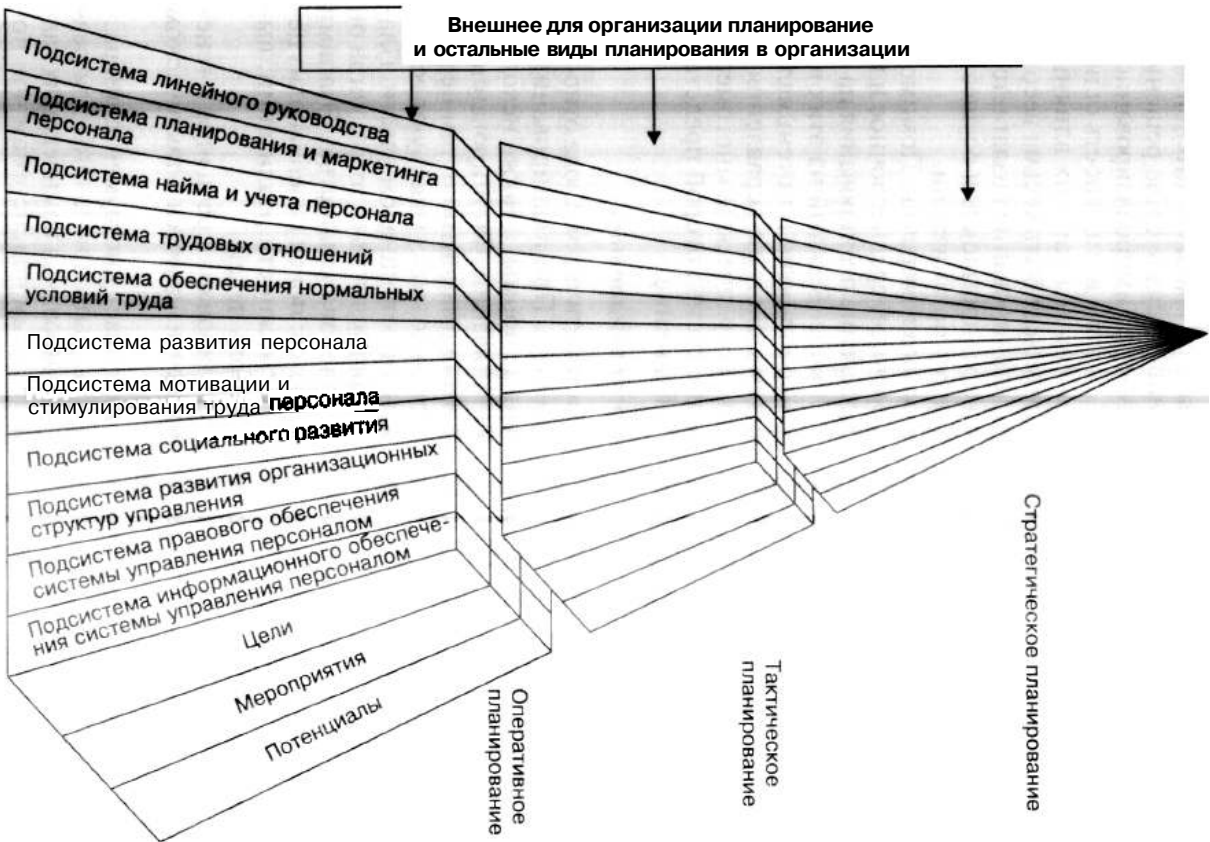


Рис. 5.3. Схема кадрового планирования в трехмерном изображении

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 распознавание 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 приме-

нять 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 **пред**писательного 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.

Кадровое планирование реализуется посредством осуществления целого комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединенных в оперативном плане работы с персоналом.

Таблица 5.1

Детализированный перечень задач кадрового контроллинга

№ л/л	<i>Наименование задач</i>
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
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

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.

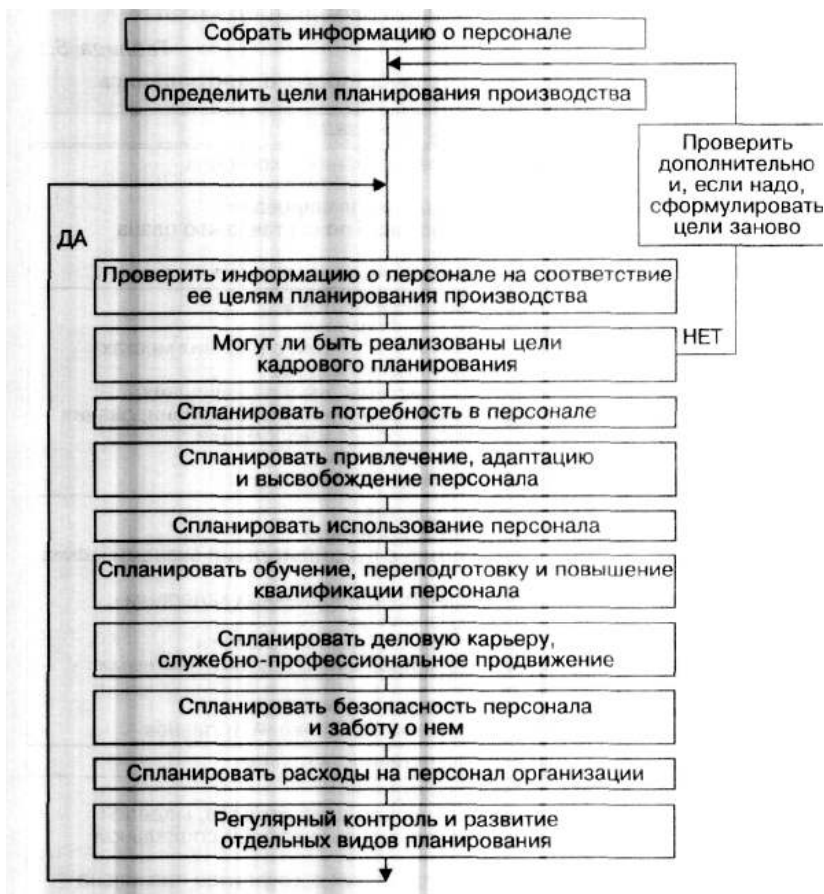


Рис. 5.4. Структурная схема разработки типового оперативного плана работы с персоналом в организации

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 текущих кадрах; 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, оплата по тарифу и сверх тарифа); об услугах социального характера, предоставляемых государством (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

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.

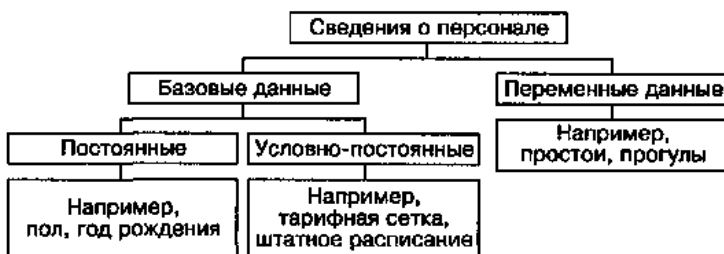


Рис. 5.5. Информация о персонале

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;
- 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.



Рис. 5.6. Схема планирования потребности в персонале

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 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 явля-

ется 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 мерилем 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 явля-

ются: 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 внутрипроизводственной 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 простой, 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, появлением 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 долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами. Эти ресурсы образуют стратегический потенциал, с помощью которого возможно решение конкретных целевых задач.

Маркетинг персонала означает содержательное расширение функции производственного маркетинга в область управления человеческими ресурсами. Он включает следующие понятийные элементы:

- маркетинг как основной принцип управления, ориентированного на рынок;
- маркетинг как метод систематизированного поиска решений. Через использование современных методов исследования рынка формируется база данных как для стратегических, так и для оперативных решений;
- маркетинг как средство достижения конкурентных преимуществ. Ориентированная на потребности продуктовая политика и целенаправленная коммуникативная политика решают стратегическую задачу по представлению на рынке собственной организации как конкурентоспособной и привлекательной.

Маркетинг персонала трактует рабочее место как продукт, который продается на рынке труда. С этой точки зрения понятий-

ные 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).

В существующих в зарубежных организациях 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.

Следует отметить, что оба рассмотренных принципа не противоречат определению маркетинга персонала, данному в начале подпараграфа.

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 предприятия 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 в коммерческих учебных центрах и для курсов переобучения при биржах труда;
- аналитические материалы, публикуемые государственными органами по труду и занятости (такие материалы могут готовиться по заявкам организаций);
- информационные сообщения служб занятости (бирж труда);
- специализированные журналы и специальные издания, посвященные вопросам трудоустройства, а также общим проблемам управления персоналом. Организации могут заказывать аналитические обзоры новейших специализированных журналов в информационных службах государственных или коммерческих органов;
- сеть научно-технических библиотек, в которых также могут готовиться тематические аналитические обзоры;
- выставки, конференции, семинары;

- экономические публикации в газетах;
- рекламные материалы других организаций, в особенности организаций-конкурентов;
- презентации фирм в учебных заведениях, проведение учебными заведениями «дней открытых дверей»;
- 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 персоналу-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.

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; навыки сотрудничества и взаимопомощи
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

Указанные качественные параметры определяются характером труда в той или иной должности или на том или ином рабочем месте. В свою очередь, характер труда определяет те требования, которые предъявляются к рабочему месту. Изучение требований к рабочим местам должно отражать состояние на настоящее время и на будущее (прогноз требований).

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;
- тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих.

Свое конкретное выражение требования к должности должны находить во внутриорганизационных регламентирующих документах:

- описание работы **или** должности (должностная инструкция), включающее в себя организационный статус должности, профессиональные обязанности, права, взаимосвязи должности или рабочего места;
- спецификация работы, отражающая личностные характеристики, необходимые для работы;
- квалификационная карта, включающая сведения об общем и специальном образовании, навыках работы;
- карта компетенций («профиль» идеального сотрудника), описывающая личностные характеристики, способности к выполнению тех или иных функций, типы поведения и социальных ролей и т.п.

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 содер-

жание маркетинга персонала, можно отнести следующие факторы, представленные в табл. 5.3.

Таблица 5.3

Внешние факторы среды организации

<i>Наименование фактора</i>	<i>Характеристика фактора</i>
Общэкономическая 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

Под внутренними факторами понимаются такие факторы, которые в значительной степени поддаются управляющему воздействию со стороны организации. Основные внутренние факторы представлены в табл. 5.4.

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 исследований 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; поведе-

ние конкурентов на рынке труда; стоимость рабочей силы. Анализ указанных направлений позволяет установить количественное и качественное состояние таких параметров рынка труда, как спрос на персонал и предложение в области персонала.

Таблица 5.4

Внутренние факторы среды организации

<i>Наименование фактора</i>	<i>Характеристика фактора</i>
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.

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 конкурента-

ми с точки зрения как потенциальных, так и работающих в организации сотрудников.

Таблица 5.5

Направления анализа внутреннего рынка труда

<i>Направления анализа</i>	<i>Инструментарий</i>
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

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 организации, выступающей в качестве работодателя.

Главной задачей исследования имиджа является правильное понимание тех социальных и психологических факторов, которые влияют на решения потенциальных претендентов на рабо-

чие места или закрепление имеющихся в наличии сотрудников организации.

К инструментарию исследования имиджа относят:

- проведение опроса мнений работников организации, ее партнеров, потребителей и других групп людей;
- анализ кампаний найма, в особенности неудачных мероприятий по подбору кандидатов, а также мероприятий по вербовке персонала из круга близкого окружения сотрудников;
- изучение претензий, высказываемых работниками в процессе деловой оценки, адаптации или в рамках специально организованной системы рассмотрения претензий;
- целенаправленный анализ данных исследования рынка труда.

При помощи информационной функции персонал-маркетинга можно идентифицировать те области, которые могут затруднить долгосрочное обеспечение человеческими ресурсами. К этим областям можно отнести, например, напряженное состояние рынка труда, отсталую систематизацию профессий и должностей или негативный имидж организации.

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 сво-

их взаимоотношениях с рынком труда. Образующие 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.

Таблица 5.6

Выделение целевых групп на рынке труда (фрагмент)

<i>Критерий сегментирования</i>	<i>Содержание параметров</i>
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

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 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.

При определении путей покрытия дополнительной потребности в персонале по степени участия организации в процессе приобретения сотрудников обычно выделяют две разновидности: активные и пассивные.

Перечислим активные пути покрытия потребности в персонале:

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 местные или межрегиональные службы занятости (биржи труда);

3) организация использует услуги консультантов по персоналу (они могут также выполнять посреднические функции по подбору кандидатов) и услуги специализированных посреднических фирм по найму персонала (коммерческих бирж труда);

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.

Пассивные пути покрытия потребности в персонале таковы:

1) организация сообщает о своих вакантных местах через рекламные объявления в средствах массовой информации и специальных изданиях; 2) организация ожидает претендентов после проведения рекламной компании местного характера.

В табл. 5.7 показана зависимость выбора путей получения персонала от ситуации на рынке труда. Через буквенно-цифровую индексацию обозначены: соответствующая группа (А — активные, П — пассивные) и порядковый номер пути (исходя из приведенной выше последовательности их описания).

Перечисленные варианты путей привлечения персонала связаны с внешними источниками покрытия потребности в кадрах. Собственная организация может рассматриваться в качестве внутреннего источника. Пути 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.

Таблица 5.7

Пути привлечения персонала и ситуация на рынке труда

<i>Ситуация на рынке труда</i>	<i>Пути привлечения персонала</i>
Благоприятная	(П1) (П2)
Уравновешенная	(П1) (П2) (А2) (А3), (А4)
Напряженная	(П1) (А1), (А3), (А4), (А5)
Низкие затраты на приобретение персонала	(П2) (А1), (А2), (А4), (А5)
Высокие затраты на приобретение персонала	(П1) (А3), (А4)

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; социальные потребности, независимые от производственного процесса.

Возможные мероприятия по поддержке коммуникаций в рамках выполнения производственных задач:

- формирование стиля управления, который обеспечивал бы причастность сотрудников к процессам принятия решений;
- полнота и объективность 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.

Удовлетворение социальных потребностей вне производственного процесса может обеспечиваться, например, через следующие мероприятия:

консультирование сотрудников по персональным проблемам;
 формирование групп свободного времени;
 организация спортивных мероприятий;
 издание внутрифирменного журнала или газеты;
 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, зафиксиро-

рованных 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 рабочих-сдельщиков или рабочих-повременщиков, количество которых определяется непосредственно трудоемкостью процесса. Для расчета следует пользоваться следующей типовой зависимостью:

$$\text{Численность рабочих} = \frac{\text{Время, необходимое для выполнения производственной программы (T}_n\text{)}}{\text{Полезный фонд времени одного рабочего (T)}} \cdot \text{Коэффициент пересчета явочной численности в списочную.}$$

В свою очередь,

$$T_n = \sum_{i=1}^n \frac{N_i T_i + T_{н.пр. i}}{K_b}, \quad (5.1)$$

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; $T_{н.пр. i}$ — время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом

изделий *i*-й позиции; $K_{\text{н}}$ — коэффициент выполнения норм времени (в зарубежной литературе — уровень производительности, уровень использования времени) рассчитывается следующим образом:

$$K = \frac{\text{Время изготовления единицы продукции по технологии}}{\text{Фактическое время изготовления единицы продукции}}$$

Количество рабочих мест может быть определено дифференцированно по профессиональным видам работ, по квалификационной сложности работ при соответствующем выделении исходных данных о времени изготовления изделия в соответствии с качественными параметрами потребности в персонале. Пример расчета численности работников по рассматриваемому методу показан в табл. 5.8.

Таблица 5.8

Расчет численности персонала на основе данных о трудоемкости рабочего процесса

Наименование показателей		Видработы а	Видработы б
		квалификация X	квалификация Y
Трудоемкость изделия, час.	Изделие А Изделие Б	0,5 0,4	0,8 0,3
Производственная программа, шт.	А Б	1000 1200	1000 1200
Итого трудоемкость программы, час.	А Б	500 480	800 360
Время для изменения остатка незавершенного производства, час.	А Б	150 120	100 170
Итого трудоемкость валовой продукции по программе для обоих изделий, час.		1250	1430
Планируемый процент выполнения норм, %		105	104
Время, необходимое для выполнения программы, час.		1190,5	1375
Полезный фонд времени одного работника, час.		432,5	432,5
Расчетная численность персонала, чел.		2,8	3,2
Принимаемая численность персонала, чел.		3	3

Полезный фонд времени одного работника ($T_{\text{пол}}$) и коэффициент пересчета явочной численности в списочную определяются из баланса рабочего времени одного работника.

Структура баланса приведена в табл. 5.9.

Таблица 5.9

Баланс рабочего времени одного работника

№ п/п	Показатели баланса	Значение показателя или порядок его расчета
1	Календарный фонд времени, дней	365
	Количество выходных и праздничных дней	В соответствии с режимом работы
	Количество календарных рабочих дней	(п. 1 - п. 2)
	Количество дней невыходов на работу	В соответствии с плановыми оценками невыходов
	Количество фактических рабочих дней	(п. 3 - п. 4)
	Потери рабочего времени из-за сокращенной длительности рабочего дня, час.	В соответствии с плановыми расчетами
	Средняя продолжительность рабочего дня, час.	Нормальная продолжительность за вычетом потерь
8	Полезный фонд времени, час.	(п. 7 x п. 5)

В качестве разновидности рассматриваемого метода может быть представлен подход для определения численности управленческого персонала с использованием формулы Розенкранца, имеющей в общем случае следующий вид:

$$\frac{m_i \cdot t_i}{T} \cdot K_{нрв} + \frac{r}{T} \cdot \frac{K}{K_{фрв}} \cdot \frac{п}{K_{нов}} \quad (5.2)$$

где $\mathcal{C}$ — численность управленческого персонала определенной профессии, специальности, подразделения и т.п.; n — количество видов управленческих функций, определяющих загрузку данной категории специалистов; m_i — среднее количество определенных действий (расчетов, обработки заказов, переговоров и т.п.) в рамках /-го вида управленческих функций за установленный промежуток времени (например, за год); t_i — время, необходимое для выполнения единицы m в рамках /-го вида управленческих функций; T — рабочее время специалиста согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах; $K_{нн}$ — коэффициент необходимого распределения времени; $K_{фрв}$ — коэффициент фактического распределения времени; r — время на различные функции, которые невозможно учесть в предварительных (плановых) расчетах.

Коэффициент необходимого распределения времени (K_n) рассчитывается следующим образом:

$$K_{нрв} = K_{др} \cdot K_o \cdot K_n, \quad (5.3)$$

где K — коэффициент, учитывающий затраты на дополнительные функции, заранее не учтенные во времени, необходимом для определенного процесса ($\sum m \cdot t$); как правило, находится в пределах $1,2 < K < 1,4$; K_o — коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников в течение рабочего дня; как правило, устанавливается на уровне 1,12; K_n — коэффициент пере-счета явочной численности в списочную.

Коэффициент фактического распределения времени (K_f) оп-ределяется отношением общего фонда рабочего времени како-

го-либо подразделения ко времени, рассчитанному как $\left(\sum_{i=1}^n m_i \right)$.

Следует отметить, что в общем виде формула Розенкранца слу-жит для проверки соответствия фактической численности (на-пример, какого-либо подразделения) необходимой, которая за-дается загрузкой данного подразделения.

Для пользования формулой Розенкранца в плановых расче-тах ей следует придать такой вид:

$$\chi = \frac{\sum_{i=1}^n m_i \cdot t_i}{T} \cdot K_{нрв},$$

так как величины t и K_n в этом случае неизвестны.

Пример расчета численности управленческого персонала с ис-пользованием формулы Розенкранца приведен ниже на основа-нии исходных данных, указанных в табл. 5.10.

Суммарное время выполнения управленческих функций оп-ределяется как

$$(500 \cdot 1) + (3000 \cdot 0,5) + (300 \cdot 3) = 2900.$$

Коэффициент необходимого распределения времени:

$$K_{нрв} = 1,3 \cdot 1,12 \cdot 1,1 = 1,6.$$

Коэффициент фактического распределения времени:

$$K_{фрв} = \frac{170 \cdot 30}{500 \cdot 1 + 3000 \cdot 0,5 + 300 \cdot 3} \cdot \frac{5100}{2900} = 6$$

Расчет необходимой численности подразделения ведется по формуле Розенкранца следующим образом:

$$Ч = \frac{2900}{170} \cdot 1,6 + \frac{200}{170} \cdot \frac{1,6}{1,76} = 28,6.$$

Таблица 5.10

Исходные данные для расчета необходимой численности управленческого персонала

Управленческие функции	Кол-во действий по выполнению функций	Время, необходимое на выполнение функций, час.
	500	1
	3000	0,5
	300	
Месячный фонд времени одного сотрудника согласно контракту , 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

Как указано в исходных данных (табл. 5.10), фактическая численность подразделения равна 30 чел. Таким образом, расчет необходимой численности показал некоторый излишек (≈ 1 чел.) фактического количества сотрудников.

Метод расчета по нормам обслуживания. В зарубежной литературе принято название «агрегат-метод», показывающее зависимость рассчитываемой численности от количества обслуживаемых машин, агрегатов и других объектов.

Количество рабочих-повременщиков или служащих по нормам обслуживания рассчитывается по следующей формуле:

$$\frac{\text{Число агрегатов} \times \text{Коэффициент пересчета явочной численности в списочную}}{\text{Норма обслуживания}} = \frac{\text{х Коэффициент загрузки}}{\text{Норма обслуживания}} \quad (5.5)$$

В свою очередь, нормы обслуживания определяются по формуле

$$\text{Норма обслуживания} = \frac{T_{\text{пол}}}{\sum_{i=1}^n (t_{\text{ед.и}} \cdot n_{\text{р}}) + T_{\text{д}}},$$

где n — количество видов работ по обслуживанию объекта; t .— время, необходимое для выполнения единицы объема /-го вида работ; $n \cdot$ — число единиц объема /-го вида работ на единицу оборудования или иного объекта расчета (например, единицу производственной площади); $T_{\text{пол}}$ — полезный фонд времени работника за день (смену); $T_{\text{д}}$ — время, необходимое для выполнения работником дополнительных функций, не включаемых в t .

Расчет численности персонала с использованием норм обслуживания ведется по исходным данным, указанным в табл. **5.11**.

Таблица **5.11**

**Исходные данные для расчета численности
персонала по обслуживанию комплекса агрегатов**

<i>Виды работ</i>	<i>Время выполнения операции, час.</i>	<i>Кол-во операций засмену</i>
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:

$$\begin{aligned} \text{Норма обслуживания} &= \frac{7,0}{(0,02 \cdot 60) + (0,08 \cdot 120) + (0,03 \cdot 60) + 1,4} = \\ &= \frac{7,0}{14,0} = 0,5. \end{aligned}$$

Отсюда численность персонала:

$$\text{Ч} = \frac{8 \cdot 1,5}{0,5} = 24.$$

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 устанавливаются исходя из норм обслуживания.

Численность работников по рабочим местам определяется по формуле

$$Ч = \frac{\text{Необходимое число работников (число рабочих мест)}}{\text{Загрузка}} \times \frac{\text{Коэффициент пересчета явочной численности в списочную.}}{\quad} \quad (5.7)$$

Нормативы численности определяются следующим образом:

$$н = \frac{\text{Объем работы}}{\text{Норма обслуживания}} \quad (5.8)$$

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 числа фактических рабочих дней к общему числу календарных 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:

$$T_p = a + b \cdot x, \quad (5.9)$$

где T — трудоемкость работ; a — 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:

$$(5.10)$$

где m_i, p_i — значения параметров (между которыми устанавливается теснота связи) по i -му измерению; m, p — средние арифметические значения соответствующих параметров; n — количе-

ство измерений параметров **тир** (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, реорганизацией 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. ПЛАНИРОВАНИЕ И АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПО ТРУДУ

При переходе от административно-командной системы к рыночной экономике кардинально меняется вся система планирования деятельности организаций, и прежде всего это относится к **планированию трудовых показателей**. Именно здесь затратная экономика оставила самое тяжелое наследство: численность персонала, удельные издержки на персонал в отечественных организациях в несколько раз превышают показатели, характеризующие аналогичные организации развитых стран.

В условиях централизованного планирования проблемы излишней численности персонала, завышенных издержек на его содержание не беспокоили руководителей организаций. Более того, излишняя численность персонала, особенно управленцев и вспомогательных рабочих, оплачиваемых на основе повременной системы, давала возможность получать от министерств и ведомств соответствующие фонды на заработную плату, гарантировала им экономию по заработной плате, премии и вознаграждения. Таким образом, организации-монополисты в условиях закрытости внутреннего рынка и отсутствия конкуренции могли позволить себе выпускать продукцию с завышенными издержками. Величина общественно необходимых затрат на производство товаров и услуг приравнивалась к фактически сложившимся затратам. Нерентабельные организации получали дотации из бюджета государства. И все это закладывалось в сис-

тому централизованного планирования, в фонды и нормативы, которые спускались в директивном **порядке** организациям.

Рынок принципиально меняет всю обстановку с планированием, выдвигает новые, весьма жесткие требования. Меняются прежде всего цели и задачи планирования. Раньше планирование рассматривалось организациями как средство «выколачивания» фондов от министерств и ведомств. Руководители организаций старались заложить в планы как можно больше резервов, завышали численность персонала, фонды заработной платы. Министерства и ведомства пытались умерить аппетиты организаций с помощью инструкций, лимитов, нормативов. В общем происходило как бы перетягивание каната между организациями и министерствами и ведомствами. Искусство планирования заключалось с позиции организаций в умении прятать резервы, а с позиций работников министерств и ведомств — в умении раскрывать подобные ухищрения.

Теперь организации получили полную самостоятельность, а вместе с ней пришла и ответственность за планирование своей деятельности. «Директивы» и руководящие указания дают уже не министерства и ведомства, а рынок и конкуренция. Само планирование в этих условиях из средства сокрытия резервов, выбивания завышенных фондов и лимитов превращается в инструмент поиска резервов для улучшения деятельности организаций, повышения их конкурентоспособности и выживаемости в жестких условиях рынка. Меняется и система показателей, с помощью которых планировался труд.

Раньше министерства и ведомства устанавливали организациям в качестве основных показателей: численность персонала, темпы роста производительности труда, уровень выполнения норм, фонд заработной платы, величину средней заработной платы, систему окладов и тарифных ставок. В условиях конкуренции меняется роль и место этих показателей в планировании, выдвигаются новые показатели. Для рынка не имеет особого значения, какой сложился в организации фонд заработной платы или какой была средняя зарплата. Важен теперь другой показатель: сколько было затрачено труда на производство единицы изделий. Причем сравнивать этот показатель придется с величиной, достигнутой конкурентами. Таким образом, на первый план выходят теперь уже не численность персонала, не фонд заработной платы и не средняя зарплата и др., а величина расходов на персонал, отнесенная к единице изделия.

Расходы на персонал — это общепризнанный для стран рыночной экономики интегральный показатель, который включает в себя все расходы, связанные с функционированием человеческого фактора: затраты на заработную плату (нормативный фонд оплаты, поощрительный фонд, резервный фонд); выплаты ра-

ботодателя по различным видам социального страхования; расходы организации на различного рода социальные выплаты и льготы (пенсионный фонд, фонд занятости, дотации на оплату жилья, оплата транспорта, оказание единовременной помощи и т.п.), на содержание социальной инфраструктуры; затраты на содержание социальных служб, на обучение и повышение квалификации персонала, на выплату дивидендов и покупку льготных акций. При этом расходы на заработную плату, или, как их еще называют в зарубежной практике, базовые расходы, составляют обычно менее половины общей величины расходов на персонал.

В качестве примера можно привести структуру расходов на персонал одной из крупных компаний Германии. Если принять базовые расходы (выплаты по заработной плате) за 100%, то выплаты работодателей по различным видам социального страхования, предусмотренным законом и тарифными соглашениями, здесь составили 59% по отношению к базовым расходам, а так называемые добровольные социальные затраты предприятия — 50%. Таким образом, дополнительные расходы на содержание персонала составили 109% по отношению к расходам на заработную плату. В свою очередь, добровольные социальные расходы на этом предприятии складываются следующим образом: 51,8% из них расходуются на обеспечение по старости; 25,5% — на различного рода денежные пособия; 9% — на содержание социальных служб; 11% — на обучение и повышение квалификации персонала; 2,7% — прочие расходы.

В рыночной экономике установление допустимой величины расходов на персонал становится отправной точкой для планирования всех других показателей по труду. Если в организации величина расходов на персонал 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 организации.

Для того чтобы организациям было легче сопоставить свои расходы на персонал с расходами конкурентов, в Германии, например, «Немецкое общество управления персоналом» с участием представителей различных фирм разработало рекомендации, которые предусматривают единообразие в содержании и методике представления сведений о расходах на персонал.

Особую значимость планирование расходов на персонал приобретает еще и потому, что в условиях рынка единственным това-

ром, который будет неуклонно дорожать, является рабочая сила. По расчетам экономистов Германии, где установился высокий уровень заработной платы, расходы на персонал в расчете на год на одного работополучателя эквивалентны стоимости трех новых легковых автомобилей среднего класса. К тому же приходится учитывать и влияние изменений в численности персонала на величину побочных расходов: на обеспечение работополучателей спецодеждой, на организацию и оснащение дополнительных рабочих **мест**, на оборудование и отопление служебных помещений и т.п.

В нашей стране в условиях рынка и конкуренции также должна создаваться соответствующая система показателей по труду, опирающаяся на зарубежный опыт и учитывающая особенности переходного периода в отечественной экономике. Подобная система показателей должна быть гласной и единообразной для всех организаций-конкурентов, регулярно публиковаться в официальных источниках. Это позволит организациям осуществлять анализ и планирование своей деятельности на научной основе, на базе широкой и достоверной информации о конкурентах. Методика расчетов и представления показателей по труду должны устанавливаться Министерством здравоохранения и социального развития РФ совместно с соответствующими отраслевыми министерствами и ведомствами.

Примерный перечень показателей по труду, необходимых организациям для анализа и планирования, а также оценки своей конкурентоспособности приводится в табл. 5.12. В таблице дан тот минимальный набор показателей, с помощью которых организации смогут проводить анализ и сопоставлять результаты своей деятельности с конкурентами, закладывать в основу планирования такие показатели, которые обеспечивали бы им необходимый уровень конкурентоспособности.

Карта организации дает возможность установить прямые связи с родственными организациями, получить в случае необходимости дополнительные сведения, определить взаимовыгодные условия сотрудничества в условиях рынка. **Общеэкономические показатели позволяют** организациям оценить уровень своей конкурентоспособности, сопоставить свои масштабы производства, свои финансовые возможности, уровень социального развития с родственными организациями-конкурентами. *Кадровые показатели* дают возможность оценить рациональность профессиональной структуры кадров, правильность расстановки персонала. Средний возраст работающих позволяет судить о потенциале трудового коллектива. В Японии, например, этот показатель обязателен в отчетах о деятельности всех фирм.

**Система показателей по труду, необходимая организациям
для анализа и планирования**

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	Характеристика показателя
1	2	3	4
	А. Карта организации (отрасль, виды продукции, форма собственности, адрес, телефон, факс)		
	Б. Общеэкономические показатели		
1	Объем производства	руб.	Масштаб производства
2	Величина основных фондов	»	То же
3	Удельный вес основных фондов непроизводственного назначения	%	Уровень социального развития
4	Производительность труда		Эффективность использования трудовых ресурсов
	а) в натуральном измерении	шт.	
	б) в стоимостном размере	руб.	
5	Прибыль		Финансовое состояние организации
6	Удельный вес фонда потребления в прибыли	%	Уровень социального развития
	В. Кадровые показатели		
7	Численность персонала	чел.	Величина организации
8	Удельный вес рабочих	%	Структура персонала
9	Удельный вес руководителей	»	То же
10	Удельный вес специалистов	»	»
11	Удельный вес служащих		
12	Текучесть кадров	чел.	Неудовлетворенность условиями труда
13	Средний возраст работающих	лет	Потенциал человеческого фактора
	Г. Расходы на персонал		
14	Общая величина расходов, в том числе:	руб.	Расходы на человеческий фактор
15	Затраты на заработную плату	»	Рациональность организации заработной платы
	Удельный вес заработной платы в издержках на персонал	%	То же
16	Средняя заработная плата	руб.	Уровень оплаты труда
17	Средняя заработная плата руководителей	руб.	Дифференциация в оплате труда
18	Расходы на социальные выплаты, предусмотренные законом	»	Степень социальной защищенности работающих
19	Удельный вес в издержках	%	То же

1	2	3	4
20	Расходы на дополнительные социальные выплаты и льготы	руб.	»
	Удельный вес в издержках	%	»
21	Расходы на содержание социальной инфраструктуры	руб.	Уровень социального развития
	Удельный вес в издержках	%	То же
22	Расходы на программу «Участия в прибылях»	руб.	Включенность персонала в управление производством
23	Сумма выплаченных дивидендов	»	Структура доходов персонала
24	Расходы на персонал, отнесенные на единицу изделия	»	Эффективность использования человеческого фактора
25	Удельный вес расходов на персонал в общих издержках производства	%	То же
Д. Условия труда			
26	Удельный вес работающих во вредных условиях труда	%	Забота о здоровье работника
27	Уровень травматизма	дни/чел.	То же
28	Уровень заболеваемости	..	»
29	Расходы на выплату льгот и компенсаций за неблагоприятные условия труда	руб.	»

Новыми для отечественных организаций являются *показатели расходов на персонал*. Анализ величины этих расходов, их удельного веса в общих издержках производства дает возможность оценить эффективность использования трудовых ресурсов. Структура расходов на персонал позволяет судить о рациональности организации заработной платы, структуре доходов работающих, степени социальной защищенности персонала.

Особого внимания к себе требуют показатели, характеризующие *условия труда*. Неблагополучное положение с условиями труда, сложившееся в отечественных организациях еще до проведения реформ, резко обострилось и ухудшилось при переходе к рынку. Для того чтобы выжить в условиях рынка и конкуренции, организации стали экономить на всем возможном, прежде всего на охране и условиях труда. Все это наносит большой урон здоровью работающих.

В этих условиях планирование производительности труда и численности персонала становится необходимым инструментом поиска путей снижения расходов на персонал. Основной целью планирования производительности труда и численности персонала является теперь поиск резервов, использование которых

позволило бы организации выйти на такой уровень расходов на персонал, который был бы ниже, чем достигнутый конкурентами, и обеспечивал тем самым возможность выживания в условиях рынка.

При этом меняются как методики, нормативная база, так и последовательность расчетов по планированию производительности труда и численности персонала. За точку отсчета при планировании производительности труда и численности работающих необходимо принимать удельные расходы на персонал. Если в организации расходы на персонал, отнесенные к единице продукции, превышают общественно необходимые, сложившиеся в результате конкуренции, то деятельность такой организации становится нецелесообразной. В качестве нормативной базы при расчетах необходимо использовать показатели, достигнутые аналогичными организациями-конкурентами. При планировании показателей по труду следует исходить из предельно допустимых расходов на заработную плату и соответствующих удельных расходов на персонал, а затем уже определять необходимый уровень производительности труда и допустимую численность персонала. Вопросы планирования производительности труда подробно рассмотрены в параграфе 5.6.

При планировании расходов на оплату труда следует предоставить подразделениям полную самостоятельность в формировании и использовании средств на оплату труда, возможность самим определять необходимую численность персонала, самостоятельно распределять заработанные средства, неся за все это ответственность. При этом система формирования фондов оплаты труда (ФОТ) должна быть взаимоувязана на всех уровнях управления производством и исключать возможность перерасхода единого фонда оплаты труда организации. Отсутствие такой связи ведет к разбалансированности всей системы формирования фондов оплаты труда. В этих условиях организация не сможет расплатиться со всеми подразделениями из единого фонда оплаты труда. Вместе с тем система формирования фондов оплаты труда должна быть увязана с системой учета движения предметов труда в производстве, с выпуском конечной продукции и не допускать различного рода приписок и искажений в оплате труда.

Проектируемая система должна также исключать возможности проявления группового эгоизма низового звена управления по отношению к более высокому звену, т.е. интересы коллектива подразделения должны быть выше интересов отдельных бригад, а интересы организации должны, в свою очередь, иметь приоритет по отношению к интересам отдельных подразделений.

В этих условиях фонды оплаты труда подразделений следует рассчитывать на основе стабильных, но в то же время динамичных нормативов. С одной стороны, норматив формирования фондов оплаты труда должен быть стабильным, чтобы гарантировать подразделению получение заработанных средств при выполнении плановых показателей, а с другой — он должен быть динамичным, учитывать изменения, происходящие в условиях работы, и прежде всего структурные сдвиги в номенклатуре выпускаемой продукции, снижение трудоемкости.

Нормативы формирования фондов оплаты труда должны быть дифференцированными для разных подразделений и учитывать различия в условиях их работы, прежде всего структуру заработной платы — соотношение сдельной и повременной оплаты, а также различный запланированный рост объемов производства, разные задания по снижению трудоемкости. Применение единого для всех подразделений норматива формирования фондов оплаты труда может привести либо к его необоснованному росту в одних подразделениях, либо к нехватке средств на выплату заработной платы всем категориям работающих в других.

Наиболее полно изложенным выше требованиям отвечает так называемый приростный норматив, разработанный учеными Государственного университета управления (автор М.А. Дьяченко). При расчете приростного норматива выделяются *условно-постоянная* часть заработной платы коллектива (оплата труда повременных рабочих, руководителей, специалистов и других служащих) и *переменная* часть (зарплата рабочих-сдельщиков). При этом весь прирост рассчитывается только на переменную часть.

Формула приростного норматива выглядит следующим образом:

$$(5.11)$$

где $У_{\text{п}}$ — удельный вес переменной части заработной платы в общем фонде (в базовом периоде); $K_{\text{в}}$ — коэффициент, учитывающий рост объема производства; $K_{\text{с}}$ — коэффициент, учитывающий структурные сдвиги в выпускаемой продукции; $K_{\text{т}}$ — коэффициент, учитывающий планируемое снижение трудоемкости продукции.

Обязательным требованием к системе планирования фонда заработной платы является обеспечение гибкости этой системы, наличие четкой обратной связи между располагаемым фондом оплаты труда в целом по организации и величиной фондов оплаты, начисляемых подразделениям. Так, если всем подразделениям установить стабильные нормативы формирования фондов

оплаты независимо от величины фонда оплаты труда организации, то в случае невыполнения организацией установленных обязательств эти нормативы теряют свой смысл, так как не окажется достаточных средств, чтобы расплатиться по ним с подразделениями.

Для того чтобы обеспечить взаимную увязку величины фондов оплаты труда подразделений с единым фондом оплаты труда (ЕФОТ)* организации и не допустить его перерасхода, целесообразно разделить фонды оплаты подразделений на две части: нормативную часть фонда оплаты труда, рассчитываемую с помощью приростного норматива, и поощрительный фонд оплаты труда, величина которого будет зависеть как от вклада коллектива данного подразделения в конечные результаты работы организации в целом, так и от величины единого фонда оплаты труда.

С учетом всего сказанного порядок планирования фондов оплаты труда в организации можно схематично представить с помощью рис. 5.7. Как видно из рисунка, формирование фондов оплаты идет одновременно в двух направлениях — сверху и снизу. В первом случае составляется смета расходов ЕФОТ организации, выделяются необходимые средства на поощрение по итогам года, на оказание единовременной помощи и другие нужды и дополнительные льготы, закладывается резерв предприятия и определяется размер средств, которые можно израсходовать на текущие выплаты коллективам подразделений предприятия. Во втором — происходит расчет средств, необходимых на нормативную оплату труда всех подразделений предприятия. Разница между размерами средств, выделенных на текущие выплаты, и суммой нормативных ФОТ подразделений составляет поощрительный фонд организации.

Такой порядок формирования фондов оплаты следует установить и на уровне подразделений. В этом случае ФОТ коллектива подразделения будет складываться также из двух частей — нормативной и поощрительной. Наконец, принцип выплаты нормативного заработка будет осуществлен и для первичных трудовых коллективов — бригад. Таким образом, принцип разделения общего заработка на его нормативную и поощрительную части будет универсальным и проходить через все уровни управления производством.

Такая система формирования фондов оплаты труда позволяет более тесно увязать интересы подразделений на разных уровнях управления производством; в то же время исключается воз-

* ЕФОТ создается в настоящее время, как правило, в крупных организациях с большим числом структурных подразделений.

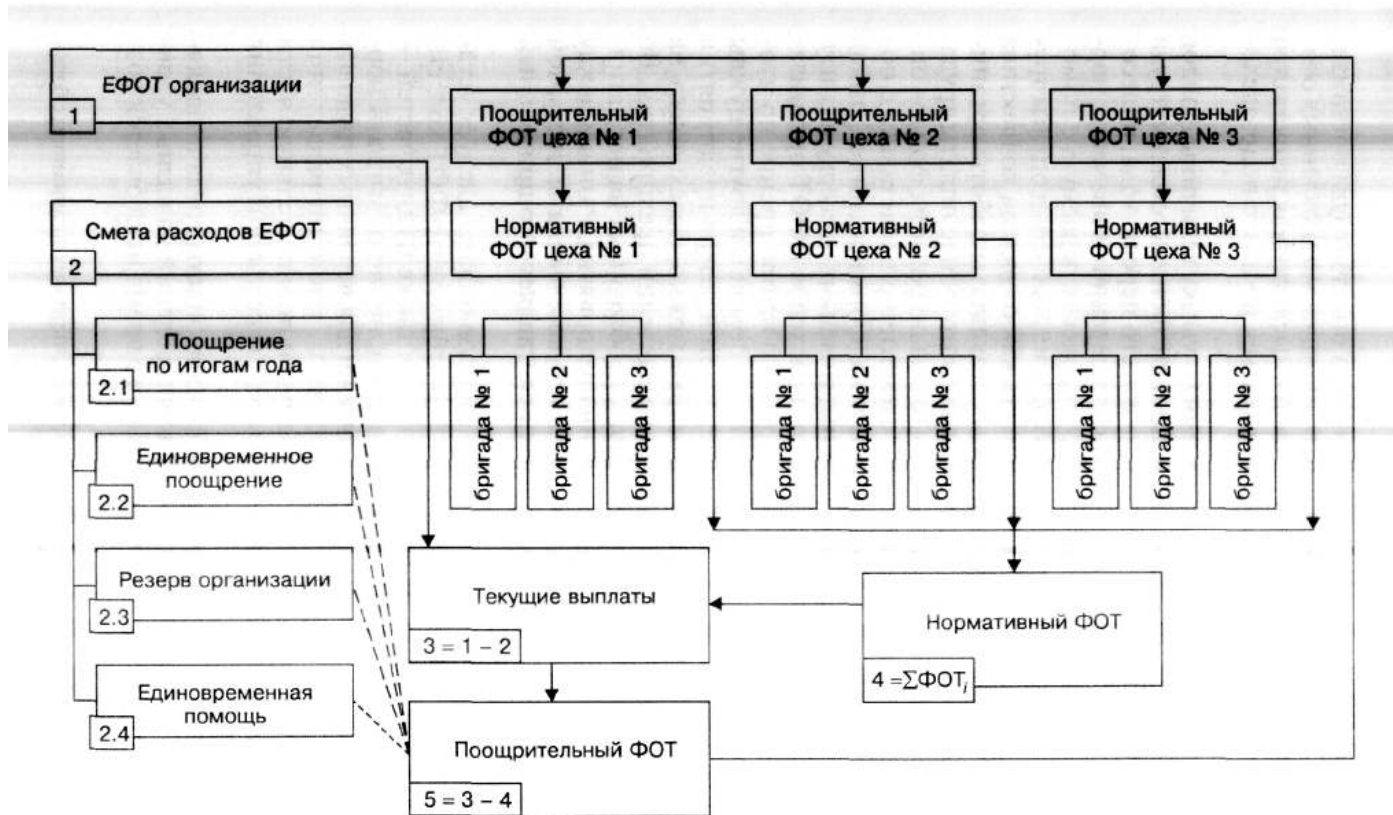


Рис. 5.7. Порядок планирования фондов оплаты труда

возможность перерасхода средств в целом по организации, закладывается гибкая прямая и обратная связь между фондами оплаты организации и фондами оплаты подразделений, первичных трудовых коллективов.

Каждый коллектив подразделения при этом становится, с одной стороны, полноправным хозяином нормативного фонда оплаты и, следовательно, будет кровно заинтересован в поиске резервов для роста производительности труда, сокращения численности персонала. С другой стороны, каждое подразделение становится теперь заинтересованным и в общих результатах работы организации, получая из общего поощрительного фонда определенную часть, соответствующую его вкладу в конечные результаты работы организации.

Подобный порядок формирования фондов оплаты труда был спроектирован учеными Государственного университета управления совместно со специалистами Первого Московского часового завода и внедрен в реальных условиях работы предприятия. Осуществление этого проекта показало его высокую **эффективность**, изменило всю обстановку с планированием и расходованием фондов оплаты труда, изменило психологию руководителей и в целом коллективов подразделений. Если раньше руководители подразделений старались заполучить от администрации завода как можно большую численность персонала, соответственно побольше и фонд оплаты, выступали в качестве своего рода иждивенцев, то теперь в условиях нормативного метода формирования фондов они, получив полную самостоятельность и ответственность за расходование этих фондов, превратились в полноправных хозяев положения с организацией заработной платы, стали изыскивать возможности для сокращения численности персонала и соответственно повышения зарплаток остающейся части работников.

Еще одна особенность планирования в условиях рынка — возросший динамизм этого процесса, необходимость постоянно отслеживать обстановку, складывающуюся на рынке товаров и рынке труда, и вносить необходимые поправки в деятельность организации. В этих условиях намного усложняются задачи планирования, увеличивается число факторов, которые приходится учитывать в процессе планирования, усиливается подвижность этих факторов (особенно это относится к внешним, не зависящим от предприятия факторам). Сокращаются сроки и периоды планирования, сближаются и переплетаются задачи планирования и оперативного управления.

В этом отношении немалый интерес представляет опыт японской фирмы *Toyota*. Здесь, по данным службы маркетинга, устанавливается размер месячной выработки продукции. Затем — путем

деления месячной выработки на число рабочих дней в данном месяце — рассчитываются дневная выработка, режим работы оборудования, определяется необходимая численность работающих, производится расстановка людей. Таким образом, на предприятиях фирмы как бы стираются границы между планированием и оперативным управлением.

В условиях рынка и конкуренции меняется последовательность этапов планирования, возникают новые взаимосвязи и соотношения между планированием и анализом показателей по труду, задачи планирования и анализа тесно переплетаются. При этом можно выделить три вида анализа: предварительный, текущий и ретроспективный.

Предварительный анализ предшествует разработке плановых показателей. Это совершенно новая группа аналитических задач для отечественных предприятий. Для их решения необходима информационная база — банк данных об организациях-конкурентах. Служба маркетинга должна постоянно обобщать и обновлять сведения о деятельности аналогичных отечественных и зарубежных организаций, о ценах на аналогичную продукцию, об издержках на персонал, об уровне заработной платы, численности персонала, затратах на социальное страхование, на социальные выплаты и льготы, предоставляемые работникам предприятием, о степени участия работающих в распределении прибыли, об уровне дивидендов и др. Сопоставление этих внешних данных с собственными показателями дает возможность организации определить стратегию своего дальнейшего развития, установить ориентиры и предельно допустимые показатели при планировании труда, которые обеспечивали бы конкурентоспособность коллектива, возможность занять и удержать свою нишу на рынке.

Вторая группа аналитических задач, составляющих содержание текущего анализа, направлена на изучение главным образом внутренних факторов деятельности организации, на выявление отклонений фактических показателей от запланированных и причин этих отклонений. При этом данные, полученные в результате анализа, должны сопоставляться не только с плановыми показателями своей организации, но и в первую очередь с показателями, достигнутыми конкурентами. Текущий анализ следует проводить как в разрезе отдельных изделий и статей расходов, формирующих издержки на персонал (расходы на оплату труда, социальное страхование, социальные льготы и компенсации, содержание социальной инфраструктуры, социальных служб, выплаты дивидендов и др.), так и по уровням управления (организация в целом, подразделения, бригады), по местам возникновения расходов. Опираясь на результаты текущего анализа

и учитывая ситуацию, складывающуюся на рынке, организации могут оперативно принимать решения по устранению возникающих отклонений, по сохранению и расширению занятой ниши на рынке.

Ретроспективный анализ проводится по всему кругу показателей, в разрезе различных изделий, статей расходов, применительно к местам возникновения расходов. Результаты анализа позволяют организациям выявить динамику и тенденции изменений как издержек на персонал, так и производительности труда, численности персонала, затем сопоставить достигнутые показатели с соответствующими данными конкурентов, выявить слабые места и определить пути повышения конкурентоспособности коллектива.

К принципиально новым задачам относятся планирование и анализ социальных выплат и льгот, расходов на выплату дивидендов. Различного рода социальные льготы и выплаты, размер выплачиваемых дивидендов существенно влияют на уровень доходов персонала и позволяют привлекать и закреплять работников высокой квалификации. Опыт зарубежных стран свидетельствует, что по мере развития рыночных отношений доля социальных льгот и выплат в общей величине расходов на персонал неуклонно возрастает, расширяется набор дополнительных выплат и льгот, предоставляемых фирмами своим работникам. Эффективное использование средств на социальные льготы, выплату дивидендов предполагает детальный анализ их расходования как по организациям в целом, так и в разрезе подразделений, категорий работающих, статей расходов. При этом анализ должен проводиться в тесной взаимосвязи с показателями, характеризующими деятельность организации (рост производительности труда, снижение себестоимости, улучшение качества продукции).

Рынок и конкуренция предъявляют жесткие требования к оперативности и достоверности информации, используемой при планировании и анализе. Известно, что в условиях конкуренции преимущество перед другими производителями имеет тот, кто владеет более оперативной информацией, кто быстрее других сумеет собрать информацию, обработать ее и своевременно принять необходимое решение. Обладание достоверной и оперативной информацией становится необходимым условием успеха, выживания в конкурентной борьбе.

Из всего сказанного становится очевидным, что в условиях рынка планирование и анализ показателей по труду представляют сложную и динамичную систему взаимоувязанных задач с большим числом переменных и возможностью получения многовариантных решений. Совершенно очевидно, что успешно функ-

мониторинговать такая система задач может только при условии применения ЭВМ. В этой связи возникает потребность, во-первых, в создании развитой сети автоматизированных рабочих мест для специалистов, занимающихся планированием и анализом показателей по труду, во-вторых, в разработке на этой основе системы задач и формировании соответствующей информационной базы. При такой системе специалисты должны иметь доступ к банку информации, хранящейся в большой ЭВМ, установленной в вычислительном центре организации. Это позволяет при решении задач по планированию и анализу показателей по труду использовать информацию из смежных подсистем автоматизированной системы управления организации, расширить границы и содержательность решаемых задач, более тесно увязать их с основными показателями эффективности работы организации.

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. 5.8.

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. Це-

ли 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. 5.8. 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. 5.13.

Таблица 5.13

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. Прочие факторы	Увеличение норм изон 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

Последовательность действий при использовании данного метода выглядит следующим образом: первоначально определяется базовая численность персонала на планируемый период при условии сохранения базовой производительности труда, затем **рас-**

считывается 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.

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 ($\mathbf{Ч}_н$) на планируемый объем работ может быть определена следующим образом:

а) при неизменной структуре объема производства

$$\mathbf{Ч} = \mathbf{Ч}_{\text{баз}} \cdot \mathbf{ЮП} \quad (5.12)$$

где $\mathbf{Ч}_{\text{баз}}$ — численность работников в базовом периоде, чел.; $\mathbf{ЮП}$ — индекс роста объема производства;

б) при наличии структурных сдвигов

$$\mathbf{Ч}_н = \sum_{i=1}^n \mathbf{Ч}_{\text{баз},i} \cdot \mathbf{ЮП}_i, \quad (5.13)$$

где $\mathbf{Ч}_{\text{баз},i}$ — численность работников i -го структурного подразделения в базовом периоде, чел.; $\mathbf{ЮП}_i$ — индекс роста объема производства i -го структурного подразделения.

Важнейшим фактором, влияющим на рост производительности труда, является повышение технического уровня производства. Экономия рабочей силы ($\mathbf{ЭЧ}_p$), например, за счет модернизации действующего или внедрения нового оборудования можно рассчитать по следующей формуле:

$$\mathbf{ЭЧ}_p = [1 - \mathbf{М} \cdot 100 / (\mathbf{М}_{\text{ст}} \cdot 100 + \mathbf{М}_м \cdot \mathbf{П}_т)] \cdot \mathbf{Ч}_н \cdot (\mathbf{T}_н / \mathbf{T}_к), \quad (5.14)$$

где $\mathbf{М}$ — общее количество оборудования, шт.; $\mathbf{М}_{\text{ст}}$ — количество немодернизированного оборудования, шт.; $\mathbf{М}_м$ — количество нового или модернизированного оборудования, шт.; $\mathbf{П}_т$ — рост производительности труда при эксплуатации нового или модернизированного оборудования; $\mathbf{T}$ — число месяцев действия нового или модернизированного оборудования; $\mathbf{T}_к$ — календарное число месяцев в планируемом периоде.

При этом экономия численности работающих ($\mathbf{ЭЧ}_{\text{ппл}}$) определяется по формуле

$$\mathcal{E}\mathcal{C}_{\text{ппп}} = (\mathcal{C}_{\text{ппп}} \cdot \mathcal{E}_p \cdot \mathcal{Y}_3) / (100 \cdot 100), \quad (5.15)$$

где $\mathcal{C}_{\text{ппп}}$ — исходная численность рабочих для производства планируемого объема продукции исходя из выработки базового периода; $\mathcal{Y}_3$ — доля рабочих, занятых обслуживанием оборудования, в численности промышленно-производственного персонала, %; $\mathcal{E}$ — относительная экономия численности рабочих, %.

$$\mathcal{E}_p = [1 - \mathcal{M} \cdot 100 / (\mathcal{M}_{\text{ст}} \cdot 100 + \mathcal{M}_{\text{м}} \cdot \mathcal{П}_{\text{т}})] \cdot \mathcal{T}_{\text{д}} / \mathcal{T}_{\text{к}} \cdot 100. \quad (5.16)$$

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

$$\mathcal{П}_{\text{т}} = [\mathcal{C}_{\text{р1}} \cdot (100 - \mathcal{X}_1) + \mathcal{C}_{\text{р2}} \cdot (100 - \mathcal{X}_2)] \cdot \mathcal{Д} / (\mathcal{C}_{\text{р1}} + \mathcal{C}_{\text{р2}}), \quad (5.17)$$

где $\mathcal{C}_1$ и $\mathcal{C}_2$ — численность рабочих по группам, у которых уровень выполнения норм ниже 100%; $\mathcal{X}_1$ и $\mathcal{X}_2$ — средний процент выполнения норм соответственно по группам; $\mathcal{Д}$ — удельный вес рабочих, не выполняющих нормы выработки, %;

б) исчисление экономии численности работников за счет мероприятий, направленных на выполнение рабочими норм выработки, по следующей формуле:

$$\mathcal{E}\mathcal{C}_{\text{р}} = (\mathcal{C}_{\text{баз}} \cdot \mathcal{УВ}_{\text{рн}} \cdot \mathcal{E}_p \cdot 0,5) / 100, \quad (5.18)$$

где **П** — планируемое повышение уровня выполнения норм выработки группой рабочих, не выполняющих норм выработки, %; **УВ** — 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

$$\text{ЭЧ}_p = (\text{УВ}_{\text{пл}} - \text{УВ}_{\text{баз}}) \cdot \text{ОП}_{\text{пл}} / \text{В}_{\text{баз}} \cdot 100, \quad (5.20)$$

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:

$$= \text{Ч}_н \cdot [1 - (100 - \text{УВ}_{\text{пл}}) / (100 - \text{УВ}_{\text{баз}})]. \quad (5.21)$$

Экономия рабочей силы за счет лучшего использования рабочего времени может быть определена по формуле

$$\text{ЭЧ}_p = (\text{Ч}_н \cdot \text{УВ}_p / 100) \cdot (\text{П}_{\text{баз}} - \text{П}_{\text{пл}}) / (100 - \text{П}_{\text{пл}}), \quad (5.22)$$

где **УВ** — 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

$$\text{ЭЧ}_p = \text{Ч}_н \cdot \text{УВ}_p \cdot (\Phi_{\text{пл}} - \Phi_{\text{баз}}) / \Phi_{\text{баз}}, \quad (5.23)$$

где **Φ_{пл}** и **Φ_{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:

$$p = (\text{Б}_{\text{баз}} - \text{Б}_{\text{пл}}) \cdot \text{Ч}_{p-\text{с.баз}} / 100, \quad (5.24)$$

где **Б_{баз}** и **Б_{пл}** — потери от брака в процентах к себестоимости продукции соответственно в базовом и планируемом периодах; **Ч_{баз}** — численность рабочих-сдельщиков в базовом периоде.

Экономия численности при устранении нерациональных затрат труда рассчитывается по формуле

$$\text{ЭЧ}_p = (D_{\text{баз}} - D_{\text{пл}}) \cdot \text{Ч}_{p-\text{с.баз}} / 100, \quad (5.25)$$

где $D_{\text{баз}}$ и $D_{\text{пл}}$ — 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:

$$\text{ЭЧ}_p = (T_{\text{баз}} - T_{\text{пл}}) \cdot \text{ОП}_{\text{пл}} / (K_{\text{вп}} \cdot \Phi_{\text{пл}}), \quad (5.26)$$

где $T_{\text{баз}}$ и $T_{\text{пл}}$ — удельная трудоемкость продукции соответственно в базовом и планируемом периодах, норма-час; $K_{\text{вп}}$ — коэффициент выработки в планируемом периоде; $\Phi_{\text{пл}}$ — полезный фонд времени работы одного рабочего в планируемом году, час.

Влияние природных условий на численность работников определяется по формуле

$$\text{ЭЧ}_p = \text{ОП}_{\text{пл}} (T_{\text{ро}} - T_{\text{рп}}) - K_{\text{п}} / \Phi_{\text{пл}}, \quad (5.27)$$

где $T_{\text{ро}}$ и $T_{\text{рп}}$ — трудоемкость единицы продукции при прежних и изменившихся природных условиях, норма-час; $K_{\text{п}}$ — коэффициент, учитывающий время изменения **природных условий**.

Влияние каждого фактора на рост производительности труда определяется по следующей формуле:

где $\text{ЭЧ}_{p,j}$ — экономия рабочей силы **по j -му фактору**; ЭЧ_p — экономия рабочей силы, исчисленная по всем факторам:

$$\text{ЭЧ}_p = \sum \text{ЭЧ}_{p,j}. \quad (5.29)$$

Общий прирост производительности труда рассчитывается суммированием прироста по всем факторам или по формуле

$$\text{П}_t = (\text{ЭЧ}_p / (\text{Ч}_n - \text{ЭЧ}_p)) - 100. \quad (5.30)$$

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 достаточно 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 сле-

дует 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. **5.14**.

Перспективное планирование имеет важное значение для обеспечения устойчивого роста производительности труда, поскольку 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.

Принципы планирования роста производительности труда

<i>Принцип</i>	<i>Содержание принципа</i>
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 (партиципативность)	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 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 производства, 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. **5.15**.

Таблица **5.15**

**Основные этапы разработки программ управления
производительностью труда**

<i>Этап</i>	<i>Решаемые вопросы</i>
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

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;

- 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 ($5 \text{ человек} \cdot 22 \text{ дня} \cdot 8 \text{ час.} = 880 \text{ чел.-час. за месяц}$). На основании этого простого примера можно рассчитать несколько показателей производительности труда:

а) $\Pi^1_{\tau 1}$ = Объем продукции (единиц): Затраты труда (единиц) = 500 ед. продукции : 880 ед. труда = 0,57;

б) Π^1_2 = 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 ($5 \text{ человек} \cdot 20 \text{ дней} \cdot 8 \text{ час.} = 800 \text{ чел.-час. за месяц}$). Вновь можно рассчитать показатели производительности:

а) $\Pi^2_{\tau 1}$ = Объем продукции (единиц): Затраты труда (единиц) = 600 ед. продукции : 800 ед. труда = 0,75;

б) $\Pi^2_{\tau 2}$ = 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) $I_{\Pi 1} = 0,75/0,57 = 1,32$;

б) $I_{\Pi 2} = 120/100 = 1,20$.

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. 5.16 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 — условная единица мощности). В случаях когда общего физического знаменателя не существует, принято использовать финансовые измерители в неизменных ценах.

Таблица 5.16

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.

4. Далее к каждому виду затрат и продукции добавим индекс цен. В табл. 5.17 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 $((500 : 1000)/(600 : 1250) = 0,96)$. 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 продуктивно, чем в предыдущем месяце.

Таблица 5.17

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)	$(500 \cdot 1000) : [(880 \cdot 15) + (1000 \cdot 150)] = 3,06$			$(600 \cdot 1000) : [(800 \cdot 15) + (1250 \cdot 150)] = 3,01$		

5.7. НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА И РАСЧЕТ ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

Научно обоснованное нормирование труда позволяет рассчитать потребную численность работающих по профессиям, квалификации, осуществить расстановку людей по подразделениям и тем самым заложить количественную базу для формирования системы управления персоналом. Оно в значительной мере предопределяет успешность всей производственной деятельности коллектива организации. Расчеты численности потребуются уже на стадии заключения договоров на поставку, при определении сроков выполнения заказов, допустимых предельных издержек на рабочую силу, цены выпускаемой продукции. Без расчетов численности работающих невозможно правильно организовать само производство, определить производственные мощности подразделений, осуществить взаимосвязку в их работе.

Вместе с тем расчеты численности работающих имеют не только экономическое, но и важное социальное значение. Практика убедительно показала, что большинство конфликтов в организациях возникают именно из-за ошибок в нормировании труда, в расстановке людей, из-за существования так называемых выгодных и невыгодных норм и расценок.

В условиях административно-командной системы и централизованного планирования предприятия старались заложить в нормы побольше резервов и тем самым обеспечить себе спокойную жизнь, гарантированное выполнение плана, получение премий и наград. Нормы труда выступали как одно из главных средств сокрытия резервов производства. Подобная практика получила свое отражение и теоретическую поддержку в экономической литературе, в справочниках, учебниках, где норма труда трактовалась как мера затрат труда на изготовление единицы продукции или выработка продукции в единицу времени, выполнение заданного объема работ или обслуживание средств производства в определенных организационно-технических условиях. Такая формулировка позволяла монополистам закладывать в расчеты при планировании выгодные для себя нормы, ссылаясь на свои особые организационно-технические условия. Поэтому не случайно численность работающих в отечественных организациях в несколько раз превышала численность работников в аналогичных организациях в развитых странах.

Рынок и конкуренция не приемлют любые нормы, складывающиеся в «определенных организационно-технических условиях», а признают только общественно необходимые затраты труда. В условиях рынка норма превращается из средства сокрытия резервов в инструмент выявления возможностей для сокращения затрат труда и численности персонала, для повышения конкурентоспособности организации. Коллективам организаций теперь нужно ориентироваться уже не на свои «организационно-технические условия», а сравнивать затраты труда с результатами, достигнутыми конкурентами.

В отечественных организациях для расчета численности рабочих применяются следующие виды норм: нормы времени, нормы выработки, нормы обслуживания, нормы времени обслуживания, нормы численности (рис. 5.9).

В практике работы организаций наиболее часто применяются нормы времени, так как рабочее время является всеобщим измерителем количества затраченного труда. Кроме того, затраты рабочего времени закладываются и в основу расчетов норм выработки, норм обслуживания и норм численности персонала.



Рис. 5.9. Нормы, применяющиеся для расчета численности рабочих

Под **нормой времени** понимаются общественно необходимые затраты времени на выполнение единицы работы одним рабочим или группой рабочих соответствующей квалификации. Норму времени, установленную на операцию или единицу изделия, называют *нормой штучного времени*. Величина штучной нормы времени складывается из затрат времени на работу машин и механизмов, действий рабочего и перерывов, без которых невозможно выполнить заданную работу.

В общем виде состав штучной нормы можно представить следующей формулой:

$$T_{ш} = T_o + T_v + T_{об} + T_{отл} + T_{пт}, \quad (5.31)$$

где T_o — основное время; T_v — вспомогательное время; $T_{об}$ — время обслуживания рабочего места; $T_{отл}$ — время на отдых и личные надобности; $T_{пт}$ — время неустраимых перерывов, **установленных** технологией и организацией производства.

Величина основного времени определяется расчетным путем с помощью соответствующих нормативов. При этом **наивыгоднейшие** режимы работы оборудования **устанавливаются** в процессе разработки технологического процесса и должны обеспечивать соблюдение технических требований к оборудованию, инструменту, изделию, оптимальные затраты времени и минимальную себестоимость обработки. Например, при нормировании станочных работ величину основного времени можно определить по формуле

$$T_o = \frac{L}{nS} i, \quad (5.32)$$

где L — расчетная длина обработки; i — число оборотов шпинделя станка; S — подача за один оборот шпинделя; i — число проходов.

Величина вспомогательного времени, затрачиваемого рабочим на выполнение дополнительных действий, без которых невозможно осуществить основную задачу технологического процесса (установить деталь, закрепить деталь, включить, выключить оборудование, подвести инструмент в рабочую зону и т.п.), рассчитывается с помощью соответствующих нормативов времени либо на основании данных хронометражных наблюдений. В массовом производстве нормирование вспомогательного времени ведется детально — по отдельным приемам (установить деталь в приспособление, закрепить деталь, открепить деталь, снять деталь и т.п.). В серийном производстве расчет ведется с помощью укрупненных комплексов приемов (время на установку и снятие детали; время, затрачиваемое на переход; например, от одного устройства к другому, на изменение режимов работы оборудования и т.п.).

Продолжительность и содержание работ по *обслуживанию рабочего места* определяется по нормативам либо с помощью фотографии рабочего времени. Величина и содержание $T_{об}$ зависят от характера выполняемой работы, вида оборудования, типа производства, установленного порядка в обслуживании рабочих мест. В массовом и крупносерийном производстве при выполнении машинных и автоматизированных операций время обслуживания рабочего места делится на *время технического обслуживания* ($T_{тех}$), устанавливаемое в процентах от основного времени ($a_{тех}$), и *время организационного обслуживания* ($T_{орг}$), устанавливаемое в процентах от оперативного времени ($a_{орг}$). Таким образом, для условий массового и крупносерийного производства норму штучного времени ($T_{шт}$) можно определить с помощью формулы

$$1 + \left(\frac{a_{орг}}{100} + \frac{a_{тех}}{100} \right) + T_o \frac{a_{тех}}{100}, \quad (5.33)$$

где $T_{оп}$ — оперативное время ($T_{оп} = T_o + T_v$); $a_{опл}$ — время на отдых и личные надобности, % от оперативного времени; $a_{орг}$ — время организационного обслуживания, % от оперативного времени; Π_m — время технологически неизбежных потерь, % от оперативного времени; $a_{тех}$ — время на техническое обслуживание, % от основного времени.

В серийном, мелкосерийном и единичном производстве время на обслуживание рабочего места устанавливается суммарно в процентах от оперативного времени. В этом случае формула нормы штучного времени выглядит следующим образом:

$$T_{\text{ш}} = T_{\text{оп}} \left(1 + \frac{a_{\text{орг}} + a_{\text{отд}} + a_{\text{пт}}}{100} \right). \quad (5.34)$$

При проведении технико-экономических расчетов, составлении калькуляций, определении себестоимости продукции возникает необходимость в определении нормы штучно-калькуляционного времени $T_{\text{шк}}$, величину которого можно определить с помощью формулы

$$T_{\text{шк}} = T_{\text{ш}} + \frac{T_{\text{пз}}}{n}, \quad (5.35)$$

где $T_{\text{пз}}$ — норма подготовительно-заключительного времени; n — количество деталей в партии.

Подготовительно-заключительное время дается один раз на всю партию изделий. Величина $T_{\text{пз}}$ устанавливается с помощью нормативов по укрупненным комплексам: ознакомление с работой, чертежами, технологией; наладка оборудования, установка приспособлений, инструмента; пробная обработка деталей; получение инструмента, приспособлений; сдача готовой продукции. В массовом производстве понятия штучного и штучно-калькуляционного времени совпадают, так как подготовительно-заключительные работы, связанные с партией деталей, чаще всего отсутствуют.

Нормы выработки применяются для расчета численности работающих, планирования производительности труда, организации заработной платы в таких видах производств, где продукт труда является однородным и может быть измерен в натуральных величинах (штуках, литрах, тоннах). Исходной величиной для расчета часовых, сменных, месячных норм выработки является норма штучного времени. При этом между нормой времени и нормой выработки существует обратно пропорциональная связь: любое уменьшение нормы времени сразу же приводит к соответствующему увеличению нормы выработки, и наоборот. Математически соотношение между ними можно выразить с помощью следующих формул:

$$T = \frac{1}{g} \quad (5.36)$$

где H_n — норма выработки; $T_{см}$ — продолжительность смены;

$$y = \frac{100 \cdot x}{100 - x} \quad \text{и} \quad x = \frac{100 - y}{100 - y}, \quad (5.37; 5.38)$$

где x — процент снижения нормы времени; y — процент повышения нормы выработки.

Расчет численности работающих по профессиям и квалификации с помощью норм штучного времени и норм выработки не представляет сложности. Для этого в первом случае достаточно объем предстоящих работ, вычисленный в нормо-часах, разделить на фонд времени работника, а во втором случае — объем работ, выраженный в натуральных единицах, разделить на соответствующую норму выработки. При этом необходимо учитывать и планируемый уровень выполнения норм.

Таким образом, численность работающих данной профессии и квалификации в первом случае рассчитывается по формуле

$$H_q = \frac{Q}{T_{см} k}, \text{ а во втором — по формуле } H_q = \frac{Q}{H_n k}, \quad (5.39; 5.40)$$

где Q — объем работ данного вида и сложности; k — коэффициент, учитывающий уровень выполнения нормы.

При расчете численности работающих необходимо различать *явочную и списочную численность*. Списочная численность превышает явочную, так как в ней учитываются планируемые невыходы на работу во время отпуска, болезни, по семейным обстоятельствам и т.п. Чтобы определить списочную численность $H_{сч}$, необходимо умножить явочную численность H_q на коэффициент, учитывающий планируемые невыходы на работу:

$$K_n = 1 + \frac{\% \text{ планируемых невыходов}}{100} \quad (3.41)$$

Нормы обслуживания применяются для нормирования труда и расчета численности основных рабочих-многостаночников, а также ряда профессий вспомогательных рабочих. При этом под нормой обслуживания понимается количество единиц оборудования, производственных площадей, число рабочих мест или других объектов, которые должны обслуживаться одним рабочим или группой рабочих соответствующей квалификации. Так, для наладчиков нормой обслуживания является количество станков, входящих в зону его обслуживания; для кладовщиков — количество видов материалов, хранящихся на складах, и число приемов

и выдач в среднем на месяц; для контролеров — явочная численность обслуживаемых ими основных рабочих и т.д. В общем случае явочная численность работающих рассчитывается с помощью норм обслуживания по формуле

$$H_q = \frac{Q}{H_o} K_{cm}, \quad (5.42)$$

где H_o — норма обслуживания; K_{cm} — коэффициент сменности работы на обслуживаемом оборудовании.

Нормы времени обслуживания позволяют учитывать трудоемкость работ по обслуживанию единицы оборудования, производственных площадей и других объектов в течение определенного периода. Подобного вида нормы применяются, например, для расчета численности слесарей и электромонтеров по межремонтному обслуживанию оборудования. В этом случае они устанавливаются в единицах ремонтной сложности оборудования или электроаппаратуры, обслуживаемых одним рабочим в одну смену. Количество ремонтных единиц обслуживаемого оборудования устанавливается с помощью системы планово-предупредительного ремонта. При этом учитывается и срок службы оборудования. Явочную численность дежурных слесарей и электромонтеров по межремонтному обслуживанию оборудования можно рассчитать по формуле

$$H_q = \quad (5.43)$$

где Q — количество ремонтных единиц оборудования в цехе; $T_{н}$ — норма времени обслуживания на ремонтную единицу в смену; K_{cm} — коэффициент сменности работы оборудования.

Под нормой численности понимается число рабочих или других категорий работающих определенного профессионально-квалификационного состава, необходимых для обслуживания крупных агрегатов (прокатных станов, доменных и мартеновских печей и т.п.), складов и других объектов или выполнения определенного круга работ.

Особую сложность представляют нормирование труда и расчеты численности управленческого персонала. При этом чем выше удельный вес творческого труда в общих затратах рабочего времени, тем сложнее устанавливать нормы для управленцев. Основным объектом нормирования труда управленцев является выполняемая ими функция — определенный состав работ, объеди-

ненных общностью факторов целевого направления в системе управления.

По характеру, сложности и ответственности выполняемых функций управленческий персонал делится на три группы: руководители, специалисты и другие служащие. Их трудовые функции и содержание труда существенно различаются прежде всего по таким признакам, как удельный вес творческого труда, степень повторяемости отдельных элементов работы, неравномерность загрузки в течение рабочего дня. Так, для руководителей и специалистов характерной особенностью трудовых процессов является значительный удельный вес элементов творческого труда, отсутствие многократной повторяемости работ и операций. Содержание трудовых процессов других служащих характеризуется регулярной повторяемостью рутинных работ и таких операций, например, как прием и выдача документов, работа операторов на вычислительных машинах, машинописные работы и т.п. Все это требует применения различных методов нормирования труда и расчета численности для разных категорий управленцев (рис. 5.10).

Для нормирования повторяющихся работ, выполняемых другими служащими (секретарями, чертежниками, копировальщиками, счетоводами), и расчетов потребной их численности могут применяться *нормы времени и нормы выработки*.

В тех случаях, когда другие служащие выполняют работы, нестабильные по объему, но с наличием периодически повторяющихся элементов, для нормирования труда и расчетов численности персонала следует использовать нормы обслуживания. С помощью норм обслуживания определяется необходимая численность табельщиков, кассиров, диспетчеров и др.

Нормирование труда линейных и функциональных руководителей осуществляется с помощью **нормы управляемости** (под такой нормой понимается число работников или подразделений, которыми должен руководить один руководитель). Для директора завода, например, нормой управляемости является число его заместителей, а также число структурных подразделений, находящихся в его непосредственном подчинении; для мастера — число рабочих или число бригадиров.

Внутри служб и подразделений организации в целях рациональной организации труда и расстановки людей применяются **нормы соотношений**, которые являются разновидностью норм управляемости. Под нормой соотношения понимается число работников той или иной квалификации или должности, которое должно приходиться на одного работника другой квалификации или должности. С помощью норм соотношений устанавли-



Рис. 5.10. Нормы, применяемые для расчета численности управленческого персонала

ливаются прежде всего оптимальные соотношения между численностью основных категорий управленческого персонала: руководителей, специалистов и других служащих, а также соотношения между отдельными должностными группами внутри этих категорий. Нормы соотношений выражаются отношением, приведенным к единице, либо в виде размерных цепочек. К примеру, такое соотношение численности руководителей, специалистов и других служащих, как 1:6:10, означает, что в данном подразделении на одного руководителя приходится шесть специалистов и десять других служащих.

К сожалению, сложившиеся в практике работы отечественных организаций нормы соотношений далеки от оптимальных — ощущается явный недостаток других служащих. Поэтому специалисты значительную часть своего рабочего времени тратят на выполнение простых, рутинных работ, не требующих высшего образования. В результате расточительно используется труд высокой квалификации, девальвируется должность и само звание специалиста. Не случайно фигура инженера стала наиболее популярной для сатириков-эстрадников. Подобное нерациональное соотношение в численности специалистов и других служащих закладывалось уже в самой системе образования — техникумов-специалистов со средним образованием готовилось в нашей стране в несколько раз меньше, чем специалистов высшей квалификации, хотя с позиций рационального построения аппарата управления все должно быть как раз наоборот.

Кроме того, из-за недостатков в организации заработной платы, невозможности в рамках жесткой централизованной системы ставок и окладов повысить заработок специалисту при очередной аттестации часто создавались «карликовые» отделы, сектора, лаборатории. Это также формировало неоправданное соотношение в численности руководителей и исполнителей. Рынок и конкуренция не приемлют подобного расточительства. Предстоит провести большую работу по формированию оптимальной структуры управления, по установлению рационального соотношения численности руководителей, специалистов и других служащих-исполнителей. При этом за образец следует брать не «достижения» отечественных монополистов, а примеры работы аналогичных организаций развитых зарубежных стран.

Наибольшее распространение в нормировании труда управленческого персонала получили **нормы численности**, которые позволяют устанавливать число работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимых для выполнения работ по соответствующей функции управления или работ, порученных структурному подразделению. Эти нормы

устанавливаются с различной степенью укрупнения — по организации в целом, по группам функций, по отдельным уровням управления, по структурным подразделениям.

В реальных условиях при расстановке персонала по подразделениям и службам организации необходимо учитывать различия в численности явочного, списочного и среднесписочного состава работающих. В явочный состав персонала включаются все работники, явившиеся на работу. В списочный состав персонала включаются как работники, явившиеся на работу, так и работники, находящиеся в отпуске, командировке, отсутствующие по болезни, занятые выполнением государственных обязанностей и т.п. Списочный состав персонала превышает по численности явочный состав примерно на **5–10%**. Величина этого превышения устанавливается исходя из фактически сложившихся данных за предыдущие периоды и зависит от ряда факторов, прежде всего от демографического состава персонала и условий труда. Так, в организациях, где преобладает женский труд, где значительный удельный вес в общей численности занимают лица пожилого возраста, где неблагоприятны условия труда, различия в численности между списочным и явочным составом неизбежно возрастают.

Списочная численность персонала в связи с приемом и увольнением постоянно меняется и может быть дана только на определенную дату. Поэтому для характеристики численности персонала за месяц, квартал, год при планировании и учете определяют среднесписочную численность. Среднесписочная численность за месяц определяется путем суммирования списочного состава персонала за все дни месяца (включая выходные и праздничные дни) и деления результата на число календарных дней в месяце. При этом списочная численность персонала в выходные и праздничные дни берется по предшествующему рабочему дню. Среднесписочная численность персонала за квартал (год) рассчитывается как сумма среднемесячной численности за этот период, деленная на соответствующее число месяцев. В списочный состав персонала организации включаются все принятые на работу, связанную как с основной, так и с неосновной деятельностью. Включение в списочный состав производится со дня зачисления на работу.

В практике учета персонала различают также в зависимости от срока, на который заключен трудовой договор, постоянных, временных и сезонных работников. К постоянным относятся работники, поступившие на работу без указания срока; к временным — поступившие на работу на заранее определенный срок; к сезонным — поступившие на работу на период сезонных работ.

В результате непрерывно происходящего приема и увольнения работников состав персонала организации постоянно меняется. Это изменение называют **оборотом кадров**. При этом различают оборот кадров по приему и оборот по увольнению. Величина оборота кадров определяется путем деления числа всех выбывших (оборот по увольнению) или всех принятых (оборот по приему) за определенный период на среднесписочную численность работающих за тот же период.

Для характеристики изменения численности персонала применяется также показатель **сменяемости кадров**. Он определяется как отношение меньшей величины из числа принятых или уволенных из организации за данный период к среднесписочной численности и выражается в процентах.

Важной характеристикой стабильности трудового коллектива является **текучесть кадров**, величина которой определяется путем деления числа уволенных по собственному желанию, за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины за определенный период времени на среднесписочную численность работников за тот же период.

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 оперативно-го 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 показателя «расходы на персонал»?
21. Какие изменения вносит рынок в нормативную базу для планирования показателей по труду?
22. Охарактеризуйте виды анализа, применяемые в процессе планирования показателей по труду.
23. Расскажите о задачах, решаемых в процессе предварительного анализа показателей по труду.
24. Каковы сущность и назначение текущего анализа показателей по труду?
25. В чем заключаются назначение и содержание ретроспективного анализа показателей по труду?
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?
32. Какие виды норм применяются для расчета численности рабочих?
33. Что понимается под нормой времени и нормой выработки? Какая между ними существует **связь? Раскройте** состав штучной нормы времени и методы расчета ее составных частей.
34. Какие виды норм применяются для расчета численности управленческого персонала?
35. Для расчета численности каких категорий персонала применяются нормы обслуживания?
36. Что такое явочная и списочная численность персонала? Какие факторы влияют на различия в их величинах?

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.

Таблица 6.1

**Преимущества и недостатки внутренних
и внешних источников привлечения персонала**

Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
1	2
<i>Внутренние источники привлечения персонала</i>	
Появление шансов для служебного роста. Повышение степени привязанности 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.	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.

1	2
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	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
<i>Внешние источники привлечения персонала</i>	
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

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.

Результаты опроса 300 менеджеров различных отраслей промышленности США приведены в табл. 6.2.

Таблица 6.2

Источники найма менеджеров на работу

<i>Наименование источника найма</i>	<i>Уд. вес, %</i>
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 организации 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 (K_n , %) рассчитывается следующим образом:

$$K_n = (P_k + P_p + O_p) / Ч,$$

где P — усредненный показатель качества выполняемой работы набранными работниками, %; P_p — процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года; O — процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года; $Ч$ — общее число показателей, учтенных при расчете.

Пусть, например, P_k рассчитан по ряду показателей и составил в среднем 4 балла по пятибалльной шкале (т.е. равен 80%), $P_p = 35\%$ и $O_p = 85\%$. Тогда

$$K_n = (80 + 35 + 85)/3 = 66,6\%.$$

6.1.2. Требования к кандидатам на замещение вакантной должности

В условиях рыночной конкуренции качество персонала стало главным 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 дальнейшего поиска 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 кандидатов; 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 сформулированных 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 си-

стема 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 которых 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 требований 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 обуславливают 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;
- 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.

Таблица 6.3

Социограмма начальника производственного отдела А.С. Иванова

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					
	опыт работы	24					
Профессиональная квалификация и знания работника, 4,5	знания в области: техники и технологии	25					
	экономики	26					
	организации и управления	27					
	психологии	28					
	социологии	29					
	педагогике	30					
	конкретные знания в области выполняемой работы	31					
	общее образование	32					
	культурный уровень	33					
	отношение к повышению своей деловой квалификации	34					
Личностные, 4,7	отношение к повышению квалификации подчиненных	35					
	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					
Авторитет, 4,8	скромность	45					
	чувство юмора	46					
	специалиста	47					
	руководителя	48					
	воспитателя	49					
	человека	50					
1 балл — зона очень слабого руководителя			4 балла — зона хорошего руководителя				
2 балла — зона слабого руководителя			5 баллов — зона лучшего руководителя				
3 балла — зона среднего 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 к заинтересованности выполнять предлагаемую работу в данной организации)						

Условные обозначения:

++ (наиболее эффективный метод);

+ (часто применяемый метод).

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 из-

мерения опыта работы в организации является установление **трудо**дового 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 1999 года в Управление кадров и государственной службы аппарата Совета **Федерации**: личное заявление, краткое описа-

ние трудовой деятельности («резюме») не более чем на двух печатных страницах, выписку из трудовой книжки, заверенную кадровой службой по последнему месту работы, фотографию (4 × 6см), 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			Приме- чение
		1	2	3	
1	2	3	4	5	6
Профессиональные качества кандидата (нужное подчеркнуть и пояснить)					
1	Специальность			+	
2	Высшее профессиональное образование по специализации «Государственное и муниципальное управление»	+			
	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	+			

1	2	3	4	5
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 писать письменное заключение	+		
	умение составить методические рекомендации	+		
	знание основ делопроизводства	+		
11	Общение с посетителями		+	
12	Умение вести переговоры (умение определить трудности 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.

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 ин-

формацию, 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.

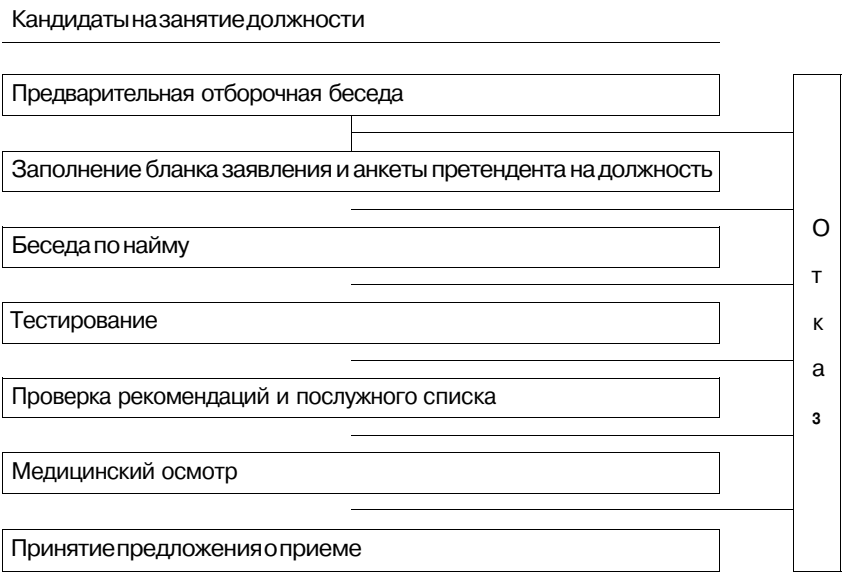


Рис. 6.1. Процедура процесса отбора персонала

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 детализа-

ции 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.

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	+	+	+

Медицинский осмотр. Некоторые организации требуют, чтобы наиболее подходящие им заявители заполняли медицинские вопросники или проходили медицинский осмотр. Причины **для** такого 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 контракта.

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; планомерное 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; контракт 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 претен-

дента, построенных на основе гипотезы о его будущей деятельности. Вместе с тем успешно используются также и практические методы установления степени соответствия кандидата рабочему 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 загрузки.

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 при-

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 спо- собности	6.1, 6.2, 6.3, 6.4	6.1, 6.2	6.3, 6.4
7	Участие в инновацион- ной 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

мере 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 должностные обязанности;

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 ра-

боты, 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 не-

достаткам, 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 ра-

ботает 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 — ра-

ботникам. 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 разноразрядия 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 по-

дойти к формированию трудовых коллективов и расстановке персонала.

6.3. ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

Деловая оценка персонала — это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) 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.

К сожалению, практически любая организация допускает ошибки деловой оценки персонала, т.е. имеет место нереальность 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;
- формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника, специалистов вышестоящего, равного и нижестоящего уровня иерархии, а также специалистов службы управления персоналом организации или специализированных оценочных центров;
- определение времени и мест; проведения деловой оценки;

- установление процедуры подведения итогов оценивания;
- проработка вопросов документационного и 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.

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 руководителя к оценочной беседе с подчиненными сотрудниками;
- 4) проведение оценочной беседы и подведение ее результатов;
- 5) формирование руководителем экспертного заключения по результатам деловой оценки и его представление в экспертную комиссию;
- 6) принятие решений экспертной комиссией 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, и проводит оценочную беседу с сотрудником. При формировании текущей периодической оценки обобщаются мнения: а) коллег и работников, имеющих структурные взаимосвязи с оцениваемыми сотрудниками; б) подчиненных; г) специалистов в области деловой оценки, а также д) результаты самооценки работника. В ряде случаев в состав комиссии включают руководителя более высокого уровня организационной иерархии (например, руководителя функциональной подсистемы, общей системы управления организацией).

Указанные сотрудники могут выступать в качестве оценщиков, т.е. лиц, производящих деловую оценку какого-либо сотрудника организации. Для снижения субъективности оценки многие зарубежные фирмы применяют множественность 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 ра-

бочего места или конкретной должности. В первом случае показатели оценки определяют принадлежность сотрудника к конкретной организационно-социальной системе; 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; личностные качества.

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 количественной 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, материально-техническое снабжение, торговые агенты, ремонтные службы.

«Мягкие» показатели оценки определяются зависимостью от субъективного мнения оценщика и используются в подразделениях с ограниченной возможностью измерения конкретного результата (например, в исследовательских подразделениях).

При всей важности и приоритетности показателей результативности труда следует всегда помнить о следующих правилах:

- не отдавать явного предпочтения какому-то одному показателю и в целом данной группе показателей, так как это ведет к игнорированию сотрудниками других, зачастую не менее важных аспектов деятельности;
- определять необходимое и достаточное количество показателей, чтобы, с одной стороны, они охватывали все существенные стороны результативности труда, но с другой — не перегружали оценку.

Эти правила важны не только для данной, но и для последующих групп показателей.

Под условиями достижения результатов труда понимаются главным образом способности или желание к выполнению общих функций управления как по отношению к другим объектам воздействия, так и по отношению к самому себе: планирование деятельности, организация и регулирование процесса, учет и контроль хода работы и др.

Показатели профессионального поведения охватывают такие стороны деятельности, как сотрудничество и коллективизм в ра-

боте, 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.

Еще одна группа показателей оценки — **личностные качества**. При всей кажущейся простоте эта группа показателей связана с большими проблемами при их отборе, формулировке и учете. Это обусловлено широким спектром личностных качеств, значительным субъективизмом при их восприятии и повышенной вероятностью нарушения правил выбора критериев, которые были сформулированы ранее при рассмотрении показателей результативности труда. Главная проблема кроется в отсутствии возможности непосредственного наблюдения свойств личности. Эти особенности применения личностных свойств в качестве показателей оценки персонала требуют осторожного и взвешенного подхода при обязательном сочетании с другими группами показателей.

Одним из важнейших вопросов при проведении деловой оценки персонала является **выбор способов (или 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 интерпретации 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).

Чтобы снизить субъективизм при использовании метода шкалирования, используют другую его разновидность — **метод шка-**

Показатель: соблюдение установленных (согласованных) сроков	Балльные значения степени выраженности показателя				
	1 (редко)	2 (часто не соблю- дается)	3 (в основном)	4 (с некоторыми исклю- чениями)	5 (всегда)

Рис. 6.2. Использование метода шкалирования

лирования рейтингов описании поведения. При этом числовые значения шкалы интерпретируются подробным описанием образа действий, соответствующего данному числовому значению. Пример использования рассматриваемого метода представлен на рис. 6.3.

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

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 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.

Показатель: добросовестное выполнение заказов	
Работающий с наилучшим рейтингом	
1	я
2	б
	7
4	Работающий с наихудшим рейтингом

Рис. 6.4. Альтернативное ранжирование (упорядочение рангов)

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.

Сотрудник:	
соблюдает все сроки	●
имеет сложности при координации различных задач	●
чувствительно реагирует на критику	●
работает больше, чем требуется	●
нелегко находит контакт с внешним окружением	●
в условиях дефицита времени работает безошибочно	●
составляет четко структурированные отчеты (сообщения и т.п.)	D

Рис. 6.5. Использование метода анкет (альтернативных характеристик)

Метод попарного сравнения позволяет выявить наивысшие рейтинги у различных сотрудников по тому или иному показателю 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 за-

ранее задаются проценты распределения оцениваемых сотрудников по рейтингам, например: 20% — отличный рейтинг; 20% — выше среднего; 30% — средний; 20% — ниже среднего; 10% — низкий рейтинг.

Показатель «Выполнения заданий в срок»						Показатель «Коммуникабельность»					
Ранжируемый сотрудник						Ранжируемый сотрудник					
В сравнении с	A	B	C	D	E	В сравнении с	A	B	C	D	E
A		+	+	-	-	A		-	-	-	-
B	-		-	-	-	B	+		-	+	+
C	-	+		+	-	C	+	+		-	+
D	+	+	-		+	D	+	-	+		-
E	+	+	+	-		E	+	-	-	+	
Наивысший рейтинг у сотрудника B						Наивысший рейтинг у сотрудника A					

Рис. 6.6. Ранжирование сотрудников по методу попарных сравнений

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.

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:

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					

1

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**

15. 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

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 предоставляю 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 (статуса) 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 свя-

зей. 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*.

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 вариативности мышления. Коммуникационные роли определяют содержание и уровень участия в информационном процессе, взаимодействие 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, ком-

* Использованы материалы из книг: *Жуплев А.В.* Эффект горизонта. — М.: Московский рабочий, 1989. С. 155-157; *Егоршин А.П.* Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ, 1997. С. 210-212.

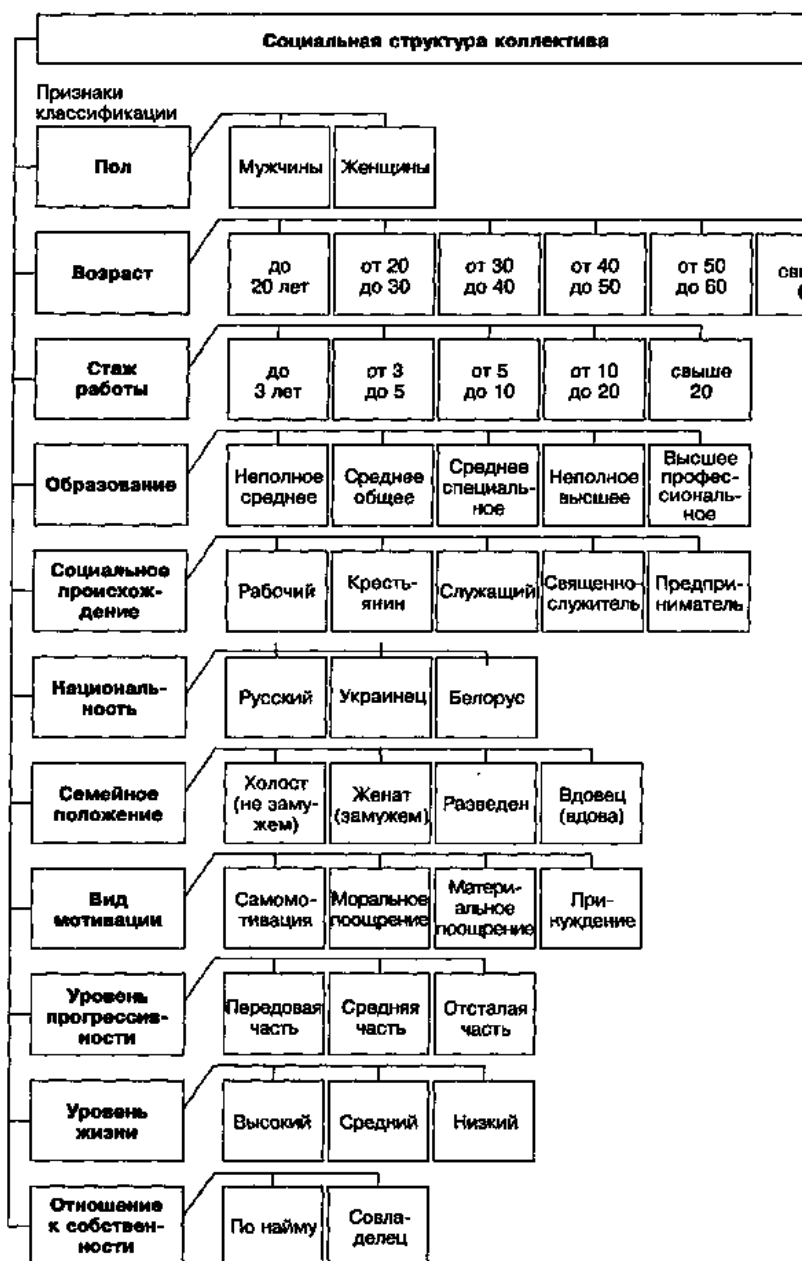


Рис. 6.7. Социальная структура коллектива
(Егоршина А.П. Указ. соч. С. 214)

муникационной 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	2
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 использования 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
Координатор	Осуществляет увязку действий отдельных членов группы с точки зрения достижения конечной цели в контакте с лидером
Проводник	Человек, хорошо знающий географию и историю района, структуру организации и обеспечивающий связи группы с внешней средой
3. Поведенческие роли	
Оптимист	Всегда уверен в успехе общего дела, находит пути выхода из кризисных ситуаций, заражает своим позитивным поведением членов группы

1	2
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 произ-

водством. 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 консультацией профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности.

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

Профессиональное просвещение — это начальная **профессио-**нальная 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 вработываемости 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.



Рис. 6.8. Виды адаптации и факторы, на нее влияющие

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.

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.

Принципиальные **цели адаптации** можно свести к следующему:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ощущают себя ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
- экономия времени руководителя и сотрудников, **так** как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Следует сказать, что в отечественных организациях наблюдается неотработанность механизма управления процессом адаптации. Этот механизм предусматривает решение трех важнейших проблем:

- 1) структурного закрепления функций управления адаптацией в системе управления организацией;
- 2) организации технологии процесса адаптации;
- 3) организации информационного обеспечения процесса адаптации.

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий, в том числе:

- качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;
- объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);
- отработанность **орган** изационного 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.

Особо следует остановиться на вопросе организационного механизма управления процессом адаптации как ключевого условия ее успешного осуществления. Неотработанность данного механизма для отечественных организаций 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 наставников могут выступать как опытные работники со стажем, руководители, так и молодые сотрудники, проработав-

шие 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 технологии процесса 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 воздействие 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; отношений 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.

Для отечественных организаций 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 система-

тически 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 подразделение 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.



Рис. 6.9. Цели и задачи системы управления профориентацией и адаптацией персонала в организации

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 профес-

сии, 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 реструктуризации 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;
- 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).

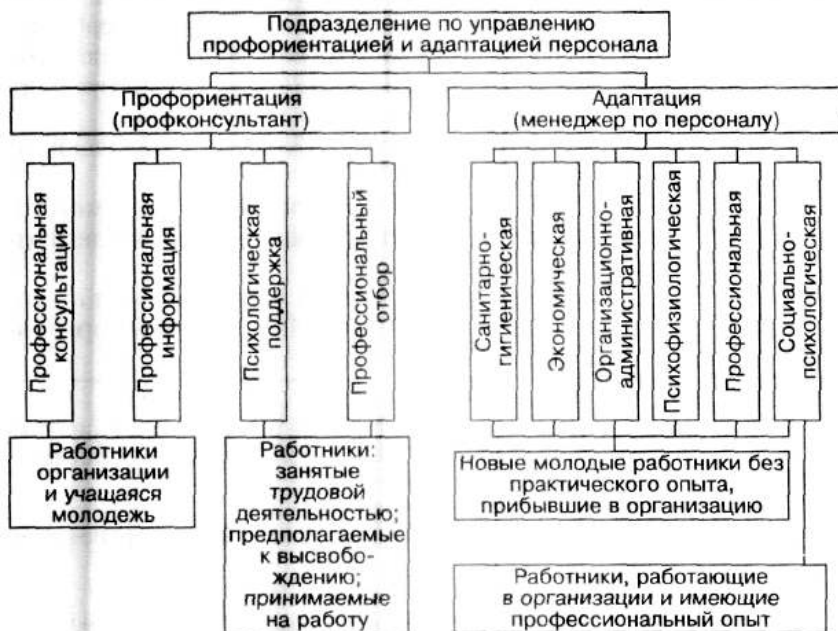


Рис. 6.10. Направления деятельности подразделения по управлению профориентацией и адаптацией персонала

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 разработан-

ную 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 неременным 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 даст 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 рабочих (основных и вспомогательных), учеников, персонал управления и обслуживающий персонал.

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, об-

служивание 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 расстановке **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 усилий 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, за-

нятых 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 управленческого 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 эффективно.

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. Вопросы нормирования труда рассмотрены в параграфе 5.7 настоящего учебника.

приятия, 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, организацию исполнения, координацию и стимулирование деятельности исполнителей, учет и контроль исполнения. Каждая функция отражает определенную форму и способ управленческого воздействия на управляемый объект, обуславливая 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 элементы, 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, учителяемыми 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 исполнения 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, рациональ-

ное ведение корреспонденции, управление потоком посетителей). Конкретизация и детализация характера и содержания работ производится 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 проблемой 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 зарубежных фирм становится весьма значимой функцией, подкрепленной хорошо отработанным организационным механизмом ее реализации. Система специальных мероприятий, сопровождающих процесс высвобождения персонала, очень широко распространена на американских предприятиях. В меньшей мере это направление деятельности распространено в европейских странах, хотя в последние годы ему уделяется значительное внимание. К сожалению, управление процессом высвобождения персонала практически не получило до последнего времени развития в отечественных организациях.

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.

Ввиду важности такого события, как уход из организации, главной задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися сотрудниками является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, социальную, личностную ситуацию. 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 (в отечественной терминологии — по собственному желанию);
- увольнение по инициативе работодателя (в отечественной терминологии — по инициативе администрации);
- выход на пенсию.

Рассмотрим возможные формы и методы работы служб управления персоналом по каждому из перечисленных видов увольнений.

Относительно проблемным 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.

Службой управления персоналом может быть предложен в этой ситуации один 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 отдельным 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 вработываемости 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 законодательством о труде 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;
- прогул, в том числе отсутствие на работе более трех часов в течение рабочего дня;

- неявка на работу вследствие болезни в течение более четырех месяцев подряд;
- восстановление на работе сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;
- появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;
- совершение по месту работы хищения государственного или общественного имущества;
- однократное грубое нарушение руководителем организации или его заместителями своих служебных обязанностей;
- совершение работником, обслуживающим денежные или товарные ценности, таких действий, которые дают основание для утраты доверия к нему со стороны администрации;
- совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка.

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 со стороны службы управления персоналом и самооценки со стороны сотрудника делается попытка проанализировать 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 отличается 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 пос-

ледовательному 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. Для многих зарубежных стран названный период охватывает время с 60—61 до 65 лет для мужчин и соответственно с 55—56 до 60 лет для женщин.

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 информационного 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 автоматизированной информационной технологии управления персоналом является удовлетворение информационных потребностей всех без исключения сотрудников организации, имеющих дело с принятием решений. Она может быть полезна на любом уровне управления, и в первую очередь, для служб управления персоналом. Эта технология ориентирована 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 инфор-

мации 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 приема, перемещения и увольнения персонала; оформление приема кадров, перевода, отпуска, командировки, увольнения; ведение базы данных (БД) кандидатов на вакантные должности; наполнение БД по кандидатам; получение отчета по заявке на вакантную должность и отчетной документации; ведение штатного расписания.

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 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.
- *Экспертные системы* — для проведения аналитических исследований.

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:

- пакет «Босс-кадровик» компании АйТи — комплексная система, позволяющая формировать и вести штатное расписание, хранить полную информацию о сотрудниках, отражать движение кадров внутри фирмы, рассчитывать заработную плату и т.д.;
- пакет «Атлант-кадры» фирмы «Атлант/Информ», предназначенный для автоматизации учета кадров предприятий любой формы собственности;
- пакет по управлению кадрами фирмы *INFIN*, позволяющий автоматизировать следующие кадровые процедуры: прием сотрудников; перемещение сотрудников; отпуска сотрудников; увольнение сотрудников; личная карточка; подбор кадров;
- 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-сете-

вое планирование», «Анализ финансовой и хозяйственной деятельности», «Управление маркетингом», «Управление документооборотом»;

- пакет прикладных программ белорусского предприятия «НИИЭВМсервис» по управлению кадрами;
- система «Кадры» украинской фирмы *ANTEC*, ориентированная на выполнение основных действий кадровой службы;
- 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.

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: работа с персоналом на уровне отдела кадров (наем, отбор, учет, перемещения и т.п.); социологические исследования; психологические аспекты подготовки и проверки персонала; нормирование труда; оплата труда; планирование трудовых показателей; оперативно-производственное управление трудовыми показателями; организация труда; социальное и медицинское обслуживание; техника безопасности.

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.

В ответ на рекламу все заинтересованные лица готовят необходимый пакет документов и направляют его в кадровую службу организации, которая регистрирует эти документы и заполняет базы данных претендентов на вакансии. Если при реализации инвестиционного плана встает вопрос об обучении сотрудника или о его перемещении, то служба управления персоналом также обращается в созданную соответствующую базу данных. Очень большие возможности открываются при использовании информационных технологий при проведении деловой оценки персонала.

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 ис-

пользоваться 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 t ее полноту и достоверность. При этом происходит повышение 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 — неперенный 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 и 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 фирму;

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 получают 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 разновариантных 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.

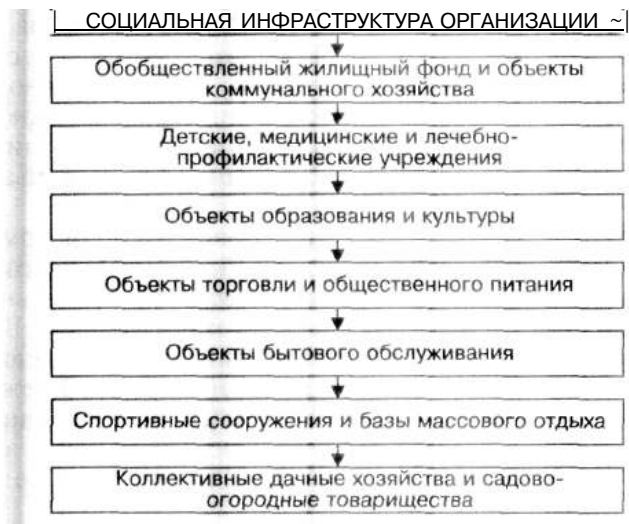
Потенциал отражает материально-технические и организационно-экономические возможности организации, т.е. ее размеры и территориальное расположение, численность и качество персонала, характер ведущих профессий, отраслевую принадлежность и профиль предприятия, объемы производимой продукции (товаров и услуг), форму собственности, финансовое положение, состояние основных фондов и технический уровень производства, содержание и организационные формы трудового процесса, известность фирмы, 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 семей является важнейшим требованием к управлению социальным развитием.



ис. 7.1. Социальная инфраструктура организации

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 соотносываются 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 вне рабочее 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. 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 заме-

стителя 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, требований 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, соотносятся 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 спо-

собов их достижения. Планомерный подход позволяет с большей целесообразностью и эффективностью 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 держать совет 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. Нужно 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 блюсти социальные приоритеты. При ограниченности материальных, финансовых и иных ресурсов преимущество должно отдаваться тому, что способствует достижению основных целей организации, пи-

тает 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 обуславливается 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. Профессиональное образование осуществляется как на основе государственных стандартов по подготовке специали-

стов, 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 относится 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 предприятия, 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.

Таблица 7.1

Характеристика видов обучения кадров

<i>Вид обучения</i>	<i>Характеристика вида обучения</i>
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

<i>Целевая группа</i>	<i>Главные задачи обучения</i>
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.

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).

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

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 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.

Таблица 7.4

Методы обучения персонала вне рабочего места

<i>Метод обучения</i>	<i>Характерные особенности метода</i>
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 «место 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

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*.

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;
- 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 менеджера 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-педаго-

гических 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 переводов, 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.

Таблица 7.5

Цели аттестации персонала

Наименование целей	Характеристика целей
1. Административные: повышение перевод понижение прекращение трудового договора	Заполнение вакансии работниками, проявившими свои способности, удовлетворение стремления к успеху Приобретение работником нового опыта Если руководство считает, что прекращение трудового договора с работником нецелесообразно, учитывая его стаж и заслуги в прошлом 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

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.

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



Рис. 7.2, Содержание, методы и процедура комплексной оценки персонала

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 ат-

тестуемого, 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 рассмотрение 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 аттеста-

ции 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)	10
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	2	3	4	5
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	

1	2	3	4	5
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 _____

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 _____ (подпись)
- (расшифровка подписей)
- Дата аттестации _____
- С аттестационным листом ознакомлен _____ (подпись, дата)

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	1	2	3	4
Качество (брак) работы				
Профессионализм (мастерство)				
Данные психодиагностики:				
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
Подпись аттестующего

(Иванов И.И.)
(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, **связан-**

ных с деятельностью; **продвижение вперед** по однажды выбранному **пути** деятельности, достижение известности, **славы, обогащения**. Например, получение больших 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 домохозяйек, 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).



Рис. 7.3. Виды деловой карьеры

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 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. Промещение 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 центристремительной 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 планомер-

ное 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 компанией, 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 найм 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).

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

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 бе-

зопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте 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, которые необходимо проанализировать в процессе служебной карьеры.

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? .

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.



Рис. 7.4. Карьерограмма менеджера по персоналу высшего звена управления

На рис. 7.5 приведен пример квалификационной характеристики директора коммерческого управления Сбербанка.

Директор коммерческого управления должен	Квалификационные требования
БЫТЬ	проводником и реализатором экономической и коммерческой политики банка, лидером коллектива, эталоном предприимчивости в сфере банковского бизнеса
ИМЕТЬ	выраженную направленность к работе в качестве менеджера, предпринимателя; высшее образование; в области финансов или финансово-банковской деятельности на руководящих должностях <u>находиться не менее пяти лет</u>
ЗНАТЬ	законы, иные правовые акты Российской Федерации , относящиеся к деятельности финансово-банковских учреждений, ведомственные инструкции и информационные документы, касающиеся работы банка и управления; основы финансового менеджмента, перспективы развития финансово-банковской системы и стратегические направления деятельности Сбербанка
ВЛАДЕТЬ	методами разработки и экономического обоснования различных финансовых программ и проектов, в том числе методами оценки экономической эффективности инвестиций и инвестиционных проектов; методами изучения рынка банковских услуг и прогнозирования его развития; эффективными методами и технологиями банковской деятельности; способами мобилизующего воздействия на коллектив; методами и техникой коммерческих переговоров; методами оценки стоимости имущества; техникой ведения расчетных, текущих бюджетных и других счетов юридических лиц
ИМЕТЬ ЯСНОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ	О механизме функционирования банковской системы, системе финансово-кредитных отношений, рынке ценных бумаг, механизме валютных торгов

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 ра-

ботника 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 пенсий?

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), оцените 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 быстрее, 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.

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. **самос** 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

<i>Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи</i>	<i>Мероприятия</i>	<i>Время</i>
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

<i>Наименование функций управления</i>	<i>Дирекция</i>	<i>Служба управления персоналом</i>	<i>Начальники отделов</i>	<i>Профсоюзный комитет</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Составление планов по управлению деловой карьерой и кадровым резервом	Р	О	У	С
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

1	2	3	4	5
9. Создание резервов кадров на выдвижение	Р	О	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 знаком-

ство 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 дип-

лома. 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.

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 подсыживания, 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 эффективное 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.

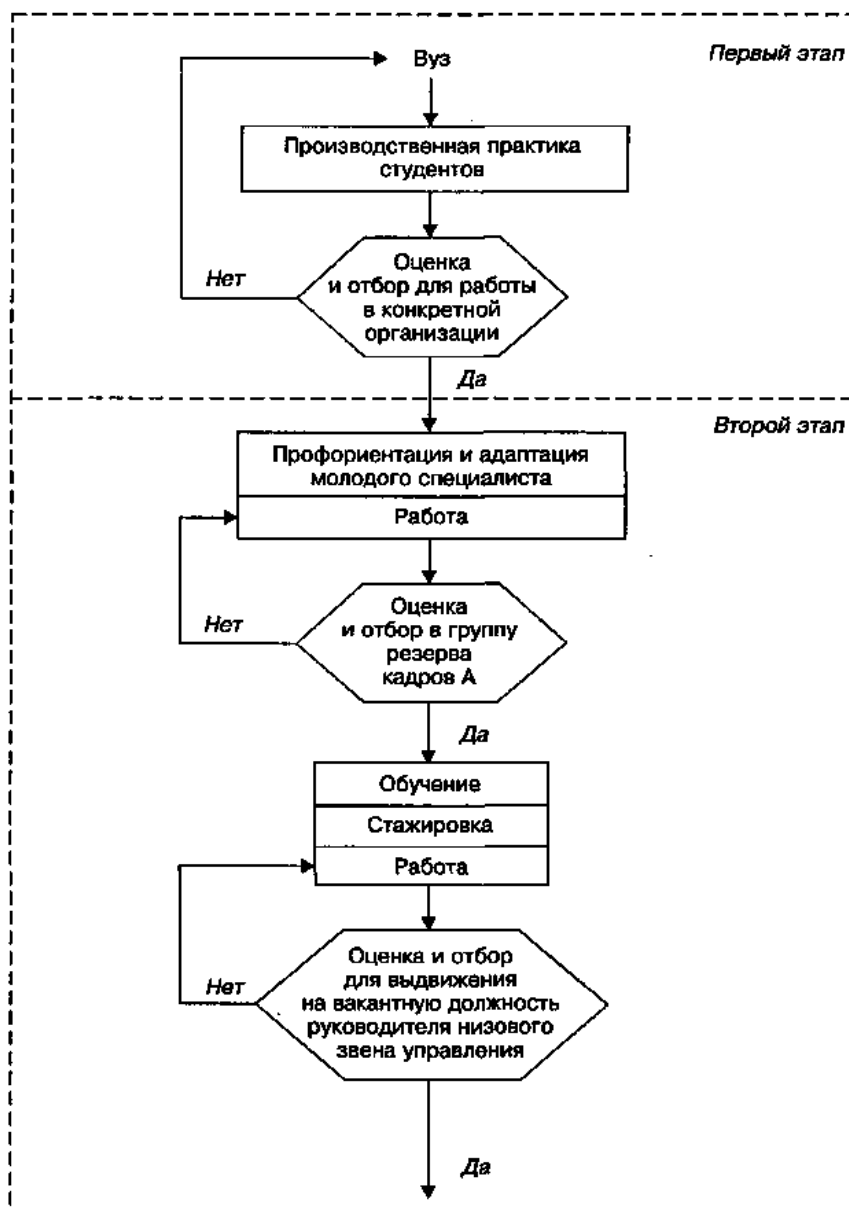


Рис. 7.7. Логическая схема процесса управления служебно-профессиональным продвижением линейных руководителей

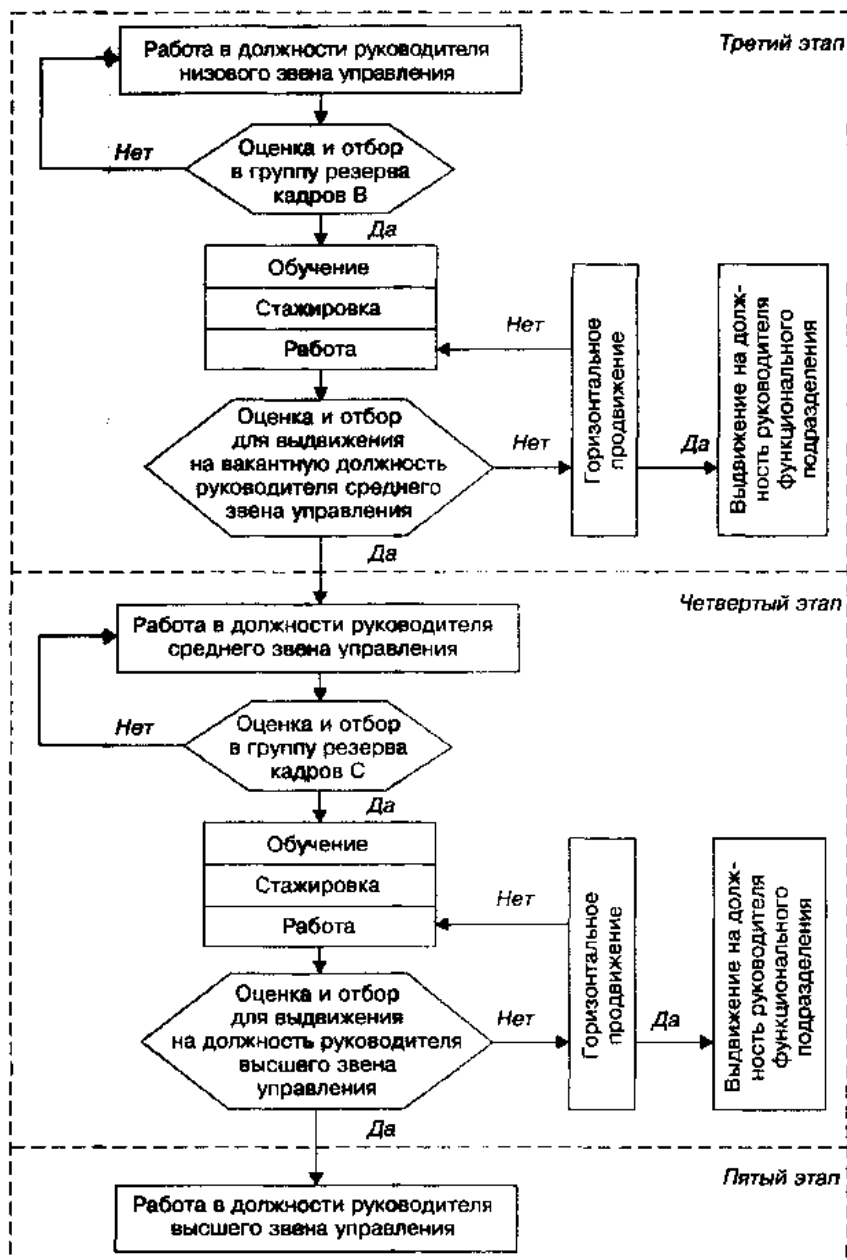


Рис. 7.7. (Окончание)



Рис. 7.8. Схема служебно-профессионального продвижения работника управления (японская модель)

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 внимание 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 обуславливают 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		0
1. Уровень профессиональной подготовки (обладает ли кандидат достаточными профессиональными знаниями и навыками, специфичными для деятельности подразделения, в котором он работает?)	7	И.И. Иа
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?)		
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.

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

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 ос-

нове индивидуально ориентированных схем замещения лежат типовые схемы замещения. Они разрабатываются службами управления персоналом под 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.

Обязанности стажера и руководителя стажировки

Обязанности стажера	Обязанности руководителя стажировки
Положительно и в срок выполнять индивидуальный план стажировки На каждом этапе подготовки изучать и применять должностные инструкции заменяемого им руководителя и нести полную ответственность за свой участок работы Выполнять замечания руководителей стажировки, руководствоваться их замечаниями и предложениями Вести работу по выявлению и использованию резервов производства, внедрению рационализаторских предложений, экономии материальных ресурсов Своевременно и высококачественно пройти запланированное теоретическое обучение Составлять отчет о проделанной работе после прохождения каждого этапа подготовки и предложения по совершенствованию организации производства и управления Соблюдать лично и обеспечить выполнение подчиненными правил внутреннего трудового распорядка, техники безопасности, трудовой и производственной дисциплины	Знакомить стажера с новыми должностными обязанностями, положением о подразделении Разрабатывать совместно со стажером индивидуальный план-задание на весь этап стажировки и содействовать его исполнению Выдавать стажеру конкретные производственные задания для решения проблемных вопросов с определенным сроком их выполнения и предполагаемым конечным итогом Способствовать формированию у стажера необходимого стиля и метода успешного руководства Изучать профессиональные и личные качества стажера, его способности поддерживать деловые взаимоотношения с коллективом и руководителями различных уровней Подготавливать заключение о работе стажера с предложениями по его дальнейшему использованию и представлять в соответствующее подразделение управления персоналом

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, обучения 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. УПРАВЛЕНИЕ НОВОВВЕДЕНИЯМИ В КАДРОВОЙ РАБОТЕ

Управление нововведениями в кадровой работе — это целенаправленная деятельность руководителей организации и специалистов подразделений службы управления персоналом по обеспечению эффективных темпов и масштабов обновления кадровой работы на основе внедрения в практику кадровых **нововведений** в соответствии с текущими и перспективными целями организации.

Процесс управления нововведениями в кадровой работе включает совокупность следующих составляющих: нововведение в кадровой работе, кадровая инновация, рынок кадровых инноваций, инновационный процесс, инновационный проект.

Нововведение в кадровой работе — результат внедрения в практику кадровой работы организации кадровой инновации, заключающийся в изменении трудовых, межличностных и иных отношений работников, уровня трудового потенциала (знаний, умений и навыков), морального и психологического климата организации, функциональных взаимосвязей и функционального раз-

деления труда, материального благосостояния работников и приводящий к появлению дополнительного экономического и социального эффекта.

Кадровая инновация — результат интеллектуальной деятельности, научных исследований в области кадровой работы в виде открытия, теоретического знания, принципа, метода и т.п., оформленный соответствующим образом и предлагаемый для использования в кадровой работе конкретной организации, либо доведенный до внедрения.

Кадровой инновацией, например, является новая схема функционального разделения труда, позволяющая улучшить организацию труда, распределение обязанностей и, как следствие, перераспределение времени персонала на выполнение отдельных функций. Однако сама по себе такая схема является всего лишь моделью в виде таблицы с условными обозначениями. Результатом же внедрения следует считать реальное изменение времени на выполнение отдельных операций и режима труда, снижение степени усталости работников и количества конфликтов, улучшение морального и психологического климата в организации, т.е. инновация становится нововведением в кадровой работе.

Рынок кадровых инноваций — сфера обмена между разработчиками и потребителями кадровых инноваций, функционирующая благодаря структурам, реализующим их рыночный обмен, а также благодаря государственной и региональной поддержке в виде определенных льготных условий и стимулов.

Рынок кадровых инноваций включает:

- новые научные, научно-технические и организационные решения в области кадровой работы, обращающиеся по правилам интеллектуальной собственности;
- новую научную и техническую информацию в области кадровой работы, обращающуюся по правилам объектов авторского права;
- новые научно-технические и иные услуги в области кадровой работы.

Инновационный процесс — это процесс преобразования научного знания в области кадровой работы в кадровое нововведение, в ходе которого кадровая инновация вызревает от идеи до конкретного организационного решения, системы, процедуры и т.п. в практике кадровой работы. Инновационный процесс цикличен и условно делится на четыре этапа: фундаментальные научно-исследовательские работы; прикладные научно-исследовательские работы; опытно-конструкторские работы и освоение производства новой продукции.

Нововведения в кадровой работе можно классифицировать по ряду признаков (табл. 7.13).

Таблица 7.13

Классификация нововведений в кадровой работе

<i>Классификационный признак</i>	<i>Классификационные группы нововведений</i>
1. В зависимости от области применения нововведения	1.1. В области системы управления персоналом организации 1.2. В области кадровой политики организации 1.3. В области стратегии управления персоналом организации 1.4. В области кадрового планирования в организации 1.5. В области маркетинга персонала 1.6. В области технологии управления персоналом организации 1.7. В области технологии управления развитием персонала организации 1.8. В области управления поведением персонала организации 1.9. В области оценки результатов деятельности персонала организации
2. В зависимости от масштаба использования	2.1. Транснациональные 2.2. Региональные 2.3. Отраслевые 2.4. Организационные 2.5. Отдельного подразделения организации
3. В зависимости от направленности воздействия	3.1. Направленные на социальные группы населения 3.2. Направленные на отдельные профессиональные группы населения 3.3. Направленные на отдельные категории персонала организации 3.4. Направленные на отдельные коллективы организации 3.5. Направленные на отдельных работников организации

Причинами нововведений в кадровой работе могут быть: развитие науки, техники и технологии, развитие общественных отношений, изменение потребностей клиентов организации, действия конкурентов организации, изменение внутренних потребностей организации, директивные указания.

Внедрение кадровой инновации может потребовать от организации изменения функциональных взаимосвязей и функционального разделения труда, подготовки персонала, найма специально подготовленных работников, психологической поддержки персонала, информационного и финансового обеспечения.

Основой нововведения может быть: заказная инновация, разработанная внешней специализированной организацией; соб-

ственная инновация, разработанная в результате собственных исследований; проверенная практикой инновация, реализованная в кадровой работе другой организации.

Нововведение в кадровой работе может быть задокументировано и представлено в виде: новой кадровой политики; новой стратегии управления персоналом; новой оргструктуры системы управления персоналом; нового положения, например об оплате труда или об аттестации персонала; новой схемы функциональных взаимосвязей или функционального разделения труда; нового положения о подразделении или новой должностной инструкции; новой методики формирования кадрового резерва и т.п.

Управление нововведениями в кадровой работе направлено на решение следующих задач:

- Устранение отклонений в системе управления персоналом в условиях стабильного процесса функционирования организации новыми или проверенными практикой, но впервые применяемыми в данной организации способами. В этом случае имеет место постепенное обновление кадровой работы путем внедрения кадровых нововведений эволюционного типа (например, замена работников пенсионного возраста молодыми).
- Обеспечение восприимчивости и адаптации персонала организации к нововведениям в условиях инновационного процесса. В данном случае речь идет о существенном преобразовании кадровой работы в относительно сжатые сроки путем внедрения радикальных кадровых нововведений. Эти процессы характеризуются глубокими качественными изменениями в уровне, творческом потенциале, профессионально-квалификационной структуре, целях, функциях и методах системы управления персоналом.
- Создание условий для новаторской деятельности в организации.

Необходимость нововведений в кадровой работе обусловлена наличием следующих факторов.

Постоянное социально-экономическое, научно-техническое и технологическое развитие. Формирование рынка является причиной введения в организациях новых должностей: маркетологов, специалистов по рекламе и многих других, что, в свою очередь, требует от кадровых служб разработки качественно новых должностных инструкций. Создание нового подразделения в организации приводит к появлению качественно новых рабочих мест и необходимости укомплектования их новыми кадрами. Одновременно может потребоваться существенное сокращение кадров других подразделений и рациональное трудоустройство лучших из

них — тоже серьезная инновационная кадровая проблема. В этих условиях кадровые службы предприятий не только следуют за общими социальными и технологическими изменениями, но и, анализируя передовой опыт, проводят опережающую работу по совершенствованию кадровой работы, формируют планы кадровых нововведений (например, программы поиска крупных специалистов по обновляющемуся профилю предприятия). Таким образом, развитие общих социально-экономических и научно-технологических **условий** влечет за собой соответствующие качественные и количественные изменения в кадровой работе.

Постоянное возникновение объективных и субъективных противоречий в кадровой работе. Примерами здесь могут быть следующие противоречия: между техническим уровнем нового производства и существующим уровнем квалификации персонала; между возможностью реализации на рынке новых продуктов и отсутствием персонала соответствующей квалификации; между задачами расширения, диверсификации производства и возможностями учебных заведений по подготовке, профессиональной переподготовке и повышению квалификации персонала необходимой квалификации для предприятия; между качественно новыми задачами развития персонала и недостаточным уровнем подготовки кадровой службы к этой работе; между уровнем квалификации и мотивации работников, занятых на смежных участках; между необходимостью формирования резерва кадров на выдвижение, сохранения элитных и новаторских кадров на предприятии и отсутствием необходимой кадровой информации, системы работы с кадровым резервом, особых форм и методов работы с лидерами и новаторами; между элитными кадрами и основной массой персонала предприятия; между руководством организации и научно-технической элитой, а также внутри этой элиты. Разрабатывая и осуществляя кадровые нововведения, необходимо анализировать те противоречия, которые, с одной стороны, эти нововведения вызывают, а с другой — использовать ряд кадровых противоречий (например, конкурентного типа) для развития, обновления и самообновления кадров. Следовательно, возникновение, необходимость разрешения и использования объективных и субъективных кадровых противоречий способствуют развитию кадровой работы.

Циклическое развитие организаций. Известно, что любая организация в своем развитии проходит стадии жизненного цикла: зарождение, ускоренный рост, замедленный рост, процветание, затухание. Следовательно, для каждого этапа жизненного цикла необходим свой вариант организации и содержания кадровой работы, периодическая смена методов работы кадровых служб

с учетом формирования рынка труда, а также периодическая перестройка работы кадровых служб в целом в соответствии с качественным изменением их места и роли в организации. По существу имеет место периодическая потребность в кадровых нововведениях. Значит, циклическое развитие организаций обуславливает цикличность развития кадровой работы как в целом, так и ее отдельных составляющих.

Успех деятельности организации зависит от наличия в ней новаторов, в том числе новаторов в области управления персоналом организации. Основным свойством новаторов является наличие инновационного потенциала.

Инновационный потенциал работника — это способность к восприятию новой информации, приращению своих профессиональных знаний, выдвижению новых конкурентоспособных идей, нахождению решения нестандартных и новых методов решения стандартных задач.

К характерным чертам новаторских кадров относят способность активно участвовать в создании новшеств, логично действовать в условиях неопределенности, повышенного риска и находить решения проблем, высокое чувство ответственности, желание на деле проверить свои способности. Новаторов можно определить по наличию следующих качеств: ориентация на высокие стандарты качества труда; творческое отношение к работе; стремление выполнить работу лучше, чем от него ожидают; уверенность и последовательность при реализации нововведений; готовность к неожиданным решениям и новым установкам; гибкость и восприимчивость ко всем переменам.

Новаторы характеризуются и такими личностными качествами, как коммуникабельность, знание своих слабых и сильных сторон, стремление постоянно набираться опыта, самостоятельность, инициативность, здоровые амбиции, желание обмениваться опытом.

К новаторским кадрам могут относиться: ученые, генерирующие идеи; руководители, распознающие наиболее эффективные нововведения и организующие процесс их внедрения; специалисты, доводящие эти идеи до внедрения; квалифицированные рабочие.

В табл. 7.14 представлены различные типы персонала в организации с точки зрения участия в новаторской деятельности.

В процессе управления кадровыми нововведениями в силу различных факторов поведение руководителей различно. В этом смысле их принято подразделять на **архетипы руководителей**. Они имеют необходимые данные для выполнения той или иной управленческой роли. В свою очередь, роль — это определенный шаблон, стереотип, модель поведения человека, объективно за-

данная социальной позицией личности в системе общественных отношений. Архетипы руководителей представлены в табл. 7.15.

Таблица 7.14

Классификация персонала организации с точки зрения участия в новаторской деятельности

Тип персонала	Характеристика персонала
Новаторы	
Генераторы идей	Персонал, способный выдавать в сжатые сроки большое количество оригинальных предложений, изменять область деятельности и предмет исследования, стремиться к решению сложных проблем. Они, в свою очередь, подразделяются на «изобретателей», «синтезаторов», «аналитиков»
Антрепренеры	Энергичные руководители в организации, которые поддерживают и продвигают новые идеи, возможно, и свои собственные. Для них характерны интуиция, преданность идее, инициативность, способность идти на риск и преодолевать бюрократические преграды. Они ориентированы на задачи внешнего порядка: создание организации, действующей во внешней среде; координацию служб организации во внешней деятельности; взаимодействие с субъектами внешней инновационной среды; рыночное продвижение нового продукта; поиск и формулирование потребности в новых разработках
Интрапренеры	Специалисты и руководители, ориентированные на внутреннее инновационные проблемы, на внутреннее инновационное предпринимательство. В их задачи входят: организация многочисленных «мозговых штурмов», первичного поиска идей; создание атмосферы вовлеченности сотрудников в инновационный процесс и обеспечение «критической массы» новаторов, чтобы организация могла считаться в целом новаторской
Информационные привратники и информационные звезды	Персонал, относящийся к категории ключевых специалистов лабораторий НИОКР и отличающийся от своих коллег ориентацией на внешние информационные источники. Они читают гораздо больше других, в частности более сложную литературу, поддерживают широкие долговременные контакты со специалистами других организаций. Являются посредниками между коллегами в своей организации и внешним миром
Научно-технические привратники	Персонал, находящийся в узловых точках коммуникационных сетей, аккумулирующий и переносящий специализированную информацию, контролирующий потоки научно-технических, коммерческих и других сообщений. Они накапливают и распространяют новейшие знания и передовой опыт, «подпитывают» творческий поиск на разных этапах создания новой продукции или проведения организационно-экономических изменений в организации
Содействующие развитию новаторства	
Деловые ангелы	Управленческий персонал организации или пенсионеры, которые выступают в качестве инвестора рискованных инновационных проектов, что имеет ряд преимуществ для организации, так как их кредит значительно дешевле банковского из-за отсутствия накладных расходов

1	2
Вольные сотрудники	Ограниченный контингент новаторов, которые получают на определенный срок практически полную свободу действия. Их цель — сотрясать систему управления организацией, что приводит к появлению у прочих работников новых новаторских идей
Золотые воротнички	Высококвалифицированные ученые и специалисты, обладающие предпринимательским подходом к использованию своих профессиональных знаний. Чаще всего они работают по найму в корпорациях, университетах, консультационных организациях или совмещают работу по найму с предпринимательской деятельностью путем создания в организациях внутрифирменных рискованных предприятий
Альтернативный персонал	Внештатные сотрудники, привлекаемые в организацию в период повышенной нагрузки или при нехватке персонала. За счет умелого вовлечения в работу штатных сотрудников можно добиться значительного превосходства над конкурентами

Таблица 7.15

Архетипы руководителей

Название архетипа	Описание
Лидеры	Играют ведущую роль в процессе разработки и реализации инновационных проектов. Это авторитетные личности в организации, за которыми признается право принимать ответственные решения в значимых для организации ситуациях. Они способны распознавать инновационный потенциал каждого работника и могут заинтересовать его в полном использовании этого потенциала
Администраторы	Способны на стадии реализации нововведения организовать жесткий контроль над этим процессом, а также оценивать не инновационный потенциал отдельных работников, а эффективность работы организации в целом
Плановики	Стремятся к достижению поставленных целей организации путем оптимизации ее будущей деятельности, концентрируя основные ресурсы на традиционных областях деятельности организации
Предприниматели	В отличие от «плановиков» ищут новые направления деятельности и возможности расширения номенклатуры продукции, изменяя динамику развития организации

Персонал организации может по-разному относиться к предстоящим нововведениям. Во многом это отношение зависит от того, какие последствия для себя видит конкретный работник от результатов внедрения нововведений в кадровую работу. И это отношение может меняться. В табл. 7.16 представлена классификация персонала по признаку отношения к нововведениям.

Классификации персонала по отношению к нововведениям

Тип персонала	Характеристика персонала
Энтузиасты	Работники, воспринимающие нововведения с увлечением, душевным подъемом, они преданы идее. Это опора высшего руководства в реализации кадровых новшеств
Нейтралы	Работники, одинаково безучастно относящиеся к работе как в существующих условиях, так и в условиях нововведений. Задача руководителей организации состоит в том, чтобы не ухудшить условия труда этой категории персонала
Авантюристы	Беспринципные работники , поддерживающие и непосредственно проводящие рискованные, сомнительные инновации, в расчете на случайный успех. Высшему руководству следует выявлять таких работников и постоянно контролировать их поведение
Скептики	Работники, относящиеся к нововведениям критически недоверчиво, подвергающие сомнению их необходимость. С этой категорией работников необходимо проводить разъяснительную работу, объяснять полезность, в том числе для них самих, нововведений
Консерваторы	Работники, отстаивающие неизменность сложившейся практики кадровой работы, противящиеся нововведениям. Не все старое плохо, поэтому нужно вести диалог с данной категорией сотрудников с целью выяснения того полезного, что не следует менять в кадровой работе
Ретрограды	Работники, отстаивающие реакционные, отсталые взгляды, активно противодействующие нововведениям, противники прогресса. Данную категорию персонала необходимо выявить и нейтрализовать до начала нововведений

В реальной жизни все вышеперечисленные типы работников в чистом виде встречаются не часто. Скорее, следует говорить о ведущих типологических тенденциях отношения к инновациям. К тому же на реализацию тех или иных типологических особенностей людей существенно влияют экономические условия и общий социальный климат по отношению к нововведениям.

Работа по внедрению кадровых нововведений осуществляется на основе разработки инновационного проекта. **Инновационный проект** — это система взаимоувязанных целей и программ их достижения, представляющих собой комплекс научно-исследовательских, производственных, организационных, финансовых, коммерческих и других мероприятий, соответствующим образом организованных (увязанных по ресурсам, срокам и исполнителям), оформленных комплектом научно-технической документации и обеспечивающих эффективное решение конкретной научно-технической задачи (проблемы), выраженной в количественных показателях и приводящей к нововведению.

Основным содержанием инновационного проекта является:

- формулировка цели и задач, отражающих основное назначение проекта;
- разработка комплекса проектных мероприятий по решению выявленной проблемы и реализации поставленных целей;
- организация выполнения проектных предложений, их увязка по ресурсам и исполнителям для достижения целей проекта в ограниченный период времени и в рамках заданных стоимости и качества;
- формирование основных показателей эффективности проекта.

В реализации инновационного проекта в самом общем случае могут принимать участие следующие субъекты, которых часто называют **участниками инновационного проекта**:

Заказчик — будущий владелец и пользователь результатов проекта.

Инвестор — физические или юридические лица, вкладывающие средства в проект.

Проектировщик — специализированные проектные организации, разрабатывающие проектно-сметную документацию.

Научно-технические советы — ведущие специалисты по тематическим направлениям проекта, несущие ответственность за выбор научно-технических решений, уровень реализации, полноту и комплексность мероприятий для достижения проектных целей; организующие конкурсный отбор исполнителей и экспертизу полученных результатов.

Поставщик — организации, обеспечивающие материально-техническое обеспечение проекта (закупки и поставки).

Исполнитель — юридические лица, несущие ответственность за выполнение работ по контракту (организация-исполнитель, подрядчик, субподрядчик).

Разработчиком проекта является команда проекта вместе с руководителем проекта: *руководитель проекта* («проект-менеджер» или «лидер») — юридическое лицо, которому заказчик делегирует полномочия по руководству работами по проекту; *команда проекта* — специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на период осуществления проекта с целью эффективного достижения его целей.

Поддерживающие проект структуры — это организации различных форм собственности, содействующие основным участникам проекта в выполнении задач проекта и образующие вместе с ними инфраструктуру инновационного предпринимательства (инновационные центры, фонды поддержки программ,

проектов; консалтинговые, патентно-лицензионные фирмы, аудиторские организации; выставочные центры и др.).

Основными этапами процесса управления нововведениями в кадровой работе являются:

- разработка кадровой инновации;
- определение степени и характера восприимчивости организацией нововведения;
- внедрение кадровой инновации;
- использование и сопровождение кадрового нововведения.

Этап разработки кадровой инновации, в свою очередь, включает несколько стадий. На *подготовительной стадии* определяется потребность в нововведении. Причинами могут быть: назначение нового руководителя; изменение технологии производства; реорганизация деятельности в связи с трансформацией целей организации; изменения в действиях конкурентов; изменения законодательства и **т.п.**

На *первой стадии* происходит исследование рынка кадровых инноваций с целью сбора информации о нововведениях в кадровой работе. Для этого организация может использовать членство в профессиональных ассоциациях, участие в выставках, обращение в консультационные фирмы. Продолжительность этой стадии зависит от того, в каких условиях находится организация. Если в условиях кризиса, то поиск будет коротким по времени и ограничится, как правило, выбором первой удачной альтернативы. В случае стабильных экономических условий может иметь место продолжительный по времени поиск, а окончательное решение будет основано на сравнении достоинств и недостатков множества альтернативных вариантов кадровых новшеств.

На *второй стадии* происходит отбор кадровых инноваций, которые потенциально могут быть положены в основу разработки инновационного проекта совершенствования кадровой работы. Главным критерием отбора является экономическая эффективность. При этом целесообразно учитывать: соответствие внедряемой инновации сложившимся в организации системе ценностей и нормам поведения; степень сложности процесса внедрения инновации для персонала; цена безболезненного возврата к прежним методам кадровой работы в случае неудачи.

Третья стадия предполагает выбор инновационного проекта совершенствования кадровой работы, подлежащего внедрению, а также выбор организационной формы для реализации цикла «внедрение — использование — сопровождение» кадрового нововведения. Решение принимают: руководитель организации и руководитель подразделения, в котором планируется осуществить нововведение; руководитель финансовой службы; руко-

водитель службы управления персоналом, если нововведение касается организации в целом; руководители кадровых подразделений, если нововведение затрагивает конкретные направления внутриорганизационной кадровой работы (отдел кадров, отдел организации труда и заработной платы, отдел технического обучения, лаборатория научной организации труда, отдел подготовки, переподготовки и повышения квалификации, отдел социальной защиты).

Этап определения степени и характера восприимчивости организацией нововведения. В настоящее время не существует универсальных показателей, характеризующих степень и характер восприимчивости организацией нововведений. Это объясняется сложностью проблемы, так как внедрение кадровых новшеств невозможно по одним и тем же правилам. Однако существуют общепринятые подходы к определению показателей восприимчивости организацией нововведений.

Восприимчивость зависит от личностно-психологических характеристик членов организации (личностно-психологических переменных); характеристик организационной структуры (структурных переменных); характеристик внешнего окружения и межорганизационных связей (контекстуальных переменных); характеристик самой инновации; продолжительности процесса внедрения инновации или количества внедряемых инноваций в определенный период.

Личностно-психологические переменные помогают оценить инновационный потенциал, психологическую готовность персонала, адекватность сложившихся процедур принятия решения внедряемым инновациям. К ним можно отнести характеристики руководителей и членов организации, такие, как профессионализм, «космополитизм», уровень образования, осведомленность о нововведениях и желание использовать нововведения, склонность к риску, заинтересованность в служебном росте.

Структурным переменным относят: размер организации и величину резервных ресурсов, используемых для приобретения и реализации кадровой инновации (например, финансовые средства, отпускаемые для повышения квалификации персонала до требуемого уровня); организационную структуру организации, которая характеризуется сложностью, централизацией, регламентацией, развитостью коммуникационных каналов, организационным климатом, межорганизационной интеграцией.

Достаточно сложным является определение направления влияния характеристик оргструктуры на восприимчивость организации. Различные типы структур эффективны на различных этапах процесса разработки и внедрения кадровых нововведений. Орга-

нические структуры достаточно хороши при поиске и разработке нововведений, а механистические — при внедрении, когда надо централизовать ответственность и предотвратить конфликты.

Контекстуальным переменным относятся: стабильность и неопределенность внешнего окружения; изменения в спросе на продукцию организации; уровень конкуренции; региональные характеристики.

Характеристики самих кадровых инноваций: относительная выгода (степень социальной и экономической выгоды предлагаемых нововведений для работников по сравнению с действующими кадровыми процессами); совместимость (степень соответствия нововведений взглядам и опыту работников организации); сложность (степень понимания и приспособления работников к использованию нововведений); этапность (возможность внедрять инновации по этапам или опробовать их экспериментальным путем).

Этап внедрения кадровой инновации включает следующие мероприятия.

Создание «стартовой площадки». Разрабатываются схемы взаимодействия между работниками и структурными подразделениями в ходе внедрения нововведения и варианты документов, регламентирующих деятельность сотрудников и подразделений на этом этапе (должностные инструкции, оперограммы и т.п.).

Проведение разъяснительной работы о необходимости внедрения нововведения с целью преодоления неверного понимания его целей и задач, снятия опасений работников.

Проведение экспериментального внедрения кадровой инновации. На этой стадии могут возникнуть конфликты, так как отдельные работники и коллектив в целом могут сопротивляться изменениям. Это сопротивление может быть связано со следующими причинами: предлагаемые нововведения уменьшают или вообще делают невозможным удовлетворение определенных потребностей работников; работники вынуждены рисковать, а это противоречит их натуре; нововведения могут привести к изменению функциональной роли работника или вообще к сокращению его должности; работники боятся «потерять лицо» в глазах руководства и коллег из-за неспособности освоить новую должность; работники не желают обучаться и осваивать новый стиль поведения; работники не испытывают лояльного отношения к организации; работники боятся потерять в зарплате в связи с предстоящим нововведением.

Разработка системы мотивации работников. Система мотивации должна решить задачи сокращения сроков внедрения инновации и мотивацию работников в этих условиях. К возмож-

ным ее формам можно отнести: стартовые премии за выдвижение новых идей и разработку инновационных проектов в кадровой работе; текущие премии за результаты внедрения, использования и сопровождения нововведений; этапные премии; финальные премии за достигнутые конечные результаты.

Окончательная отработка документации и механизмов ее выполнения для полномасштабного внедрения инновации в кадровую работу организации. Эта стадия включает: устранение отклонений от проектных предложений, а в случае необходимости уточнение самих проектных предложений; уточнение схем функционального разделения труда и функциональных взаимосвязей при работе в новых условиях; анализ поведения работников, их реакции на нововведение; анализ действенности системы мотивации и ее доработка; уточнение мероприятий для полномасштабного внедрения инновации в кадровую работу.

Этап использования и сопровождения кадрового нововведения. На этом этапе осуществляется организация работы отдельных сотрудников, подразделений, службы управления персоналом в соответствии с новыми положениями о подразделениях, должностными инструкциями и другими документами. В процессе повседневной деятельности выявляются недостатки в кадровой работе в новых **условиях**, разрабатываются необходимые изменения и осуществляется их внедрение. Производится сервисное обслуживание нововведения в случае его коммерческого использования. Например, нововведение представляет собой компьютерную программу персонифицированного учета персонала. В этом случае организация не только реализует данное нововведение как товар, но и осуществляет его сервисное сопровождение. Происходит постоянное совершенствование нововведения на **основе** новых знаний и достижений в области кадровой работы.

Проблема измерения, анализа и оценки результативности нововведений в кадровой работе является одной из наиболее сложных задач управления персоналом, поэтому без серьезного анализа и оценки эффективности проектов нововведений в кадровой работе нельзя принимать решение об их реализации. Эти вопросы подробно рассмотрены в главе 9 настоящего учебника.

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. В чем состоят особенности задач и функций **социальной** службы **организации**?
5. Приведите основные понятия и концепции обучения персонала.
6. Какие виды обучения вы знаете?
7. Назовите методы обучения персонала на рабочем месте.
8. Назовите методы обучения персонала вне рабочего места.
9. В чем заключается роль службы управления персоналом в организации **обучения**?
10. Назовите особенности организации обучения государственных служащих.
11. Что такое аттестация персонала? Какие типы и виды аттестации вы знаете?
12. Охарактеризуйте этапы проведения аттестации персонала.
13. Кто входит в состав аттестационной комиссии организации?
14. Какие формы бланков используются при проведении аттестации?
15. Что такое деловая карьера? Назовите виды деловой карьеры.
16. Охарактеризуйте этапы деловой карьеры менеджера.
17. Что такое карьерограмма? Как ее представить схематически?
18. Раскройте содержание квалификационной характеристики менеджера.
19. Что такое управление деловой карьерой?
20. Приведите структуру личного жизненного плана карьеры руководителя, раскройте его содержание.
21. Что такое **служебно-профессиональное** продвижение? Назовите его этапы.
22. Что такое система служебно-профессионального продвижения?
23. Приведите пример служебно-профессионального продвижения менеджера.
24. Что такое кадровый резерв?
25. Раскройте структуру, принципы и порядок формирования кадрового резерва.
26. На базе каких исходных материалов осуществляется планирование кадрового резерва?
27. Охарактеризуйте структуру плана работы с резервом руководителей кадров.
28. Назовите обязанности стажера и руководителя стажировки.

29. *Что понимается под управлением нововведениями в кадровой работе?*
30. *Раскройте основные этапы процесса управления нововведениями в кадровой работе.*
31. *Раскройте классификацию персонала организации с точки зрения участия в новаторской деятельности.*
32. *Перечислите архетипы руководителей и дайте им характеристику.*
33. *Раскройте основное содержание инновационного проекта.*
34. *Перечислите участников инновационного проекта.*
35. *Опишите содержание этапа определения степени и характера восприимчивости организацией нововведения.*

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. ориентированными 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 благоприятным, чем объект этого

на самом деле заслуживает, и наоборот, в негативной ситуации все представляется гораздо худшим, чем есть на самом деле);

- глубина видения 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 априор-

ным 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 диктует 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 пове-

дения 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).

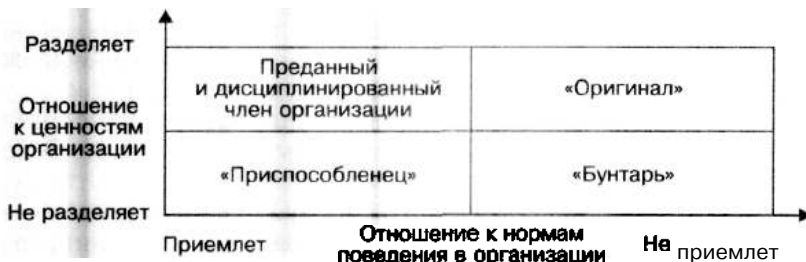


Рис. 8.1. Матрица типов включения человека в организацию

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 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, отражаемыми 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. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Формирование социально ориентированной рыночной экономики не может восприниматься массами как смысл и цель их труда. Смысл труда не может быть сведен также к материальной заинтересованности. Налицо кризис труда: девальвированные трудовые ценности, труд превратился из основы образа жизни в средство выживания. Труд потерял свою смыслообразующую функцию. Для формирования сильной трудовой мотивации не-

обходимо, чтобы смысл труда выходил за рамки удовлетворения только личных материальных потребностей человека.

Разрешить эту проблему не в состоянии ни приватизация (хотя она и ликвидирует монополию государства на рабочие места, но не стимулирует, по крайней мере на современном этапе, роста квалификации, развития инициативы, творчества в работе), ни высвобождение рабочей силы и создание конкуренции на рынке труда, также не побуждающие к формированию сильной трудовой мотивации, хотя и приостанавливающие процессы дальнейшей деградации рабочей силы. Главная задача сейчас с точки зрения мотивационных процессов — сделать каждого не столько собственником средств производства, сколько собственником своей рабочей силы.

При решении проблемы кризиса труда сталкиваются социальные группы, каждая из которых стремится наиболее полно реализовать свои интересы зачастую в ущерб не только интересам других групп, но и интересам общества в целом. Поэтому именно общество в лице государства должно способствовать развитию мотивации высокопродуктивного труда. Выход из кризиса невозможен без регулирующей роли государства в этой области.

Государственная политика (программа) преодоления кризиса труда должна защищать и обеспечивать реализацию прав работников, умеющих и желающих работать с высокой трудовой отдачей, гарантируя им уровень качества трудовой жизни, достаточный для эффективной реализации и воспроизводства их трудового потенциала; жестко противостоять любым формам получения незаконных доходов и социального паразитирования, усиливая административно-правовые методы управления и контроля за соблюдением трудового законодательства.

Мотивация высокопродуктивного труда позволяет обеспечить наряду с восстановлением нормальной трудоспособности работников повышение места, занимаемого ценностью труда, в **общей** структуре социальных ценностей, формирование нового трудового сознания и трудовой этики.

В общем случае стратегией и тактикой решения этой проблемы являются мотивация трудовой деятельности и стимулирование.

Мотивация как стратегия преодоления кризиса труда основана на долговременном воздействии на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентаций и интересов работника, формирования соответствующего мотивационного ядра и развития на этой основе трудового потенциала. Такое воздействие в отличие от стимулирования называют мотивированием.

Стимулирование как тактика решения проблемы является ориентацией на фактическую структуру ценностных ориентаций и ин-

интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первая направлена на изменение существующего положения; второе — на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга: мы не сможем выбраться из кризиса без качественного изменения трудовой мотивации. Процессы мотивации и стимулирования могут не только совпадать, **взаимоусиливаться**, но и противостоять друг другу. Например, рост денежных доходов, когда нет достаточного материального покрытия, не только не вызывает повышения трудовой мотивации, но и снижает ее. Любое реформирование стимулирующих труд факторов, если оно превратится в самоцель, не принесет желаемых результатов, если не будет учитывать поведенческую реакцию на них человека.

Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника, т.е. механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

Важно также отчетливо представлять, что **мотивация — это внутренний процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов.**

Процесс мотивации сложен и неоднозначен. Существует достаточно большое количество разных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. В современных исследованиях выделяются теории содержания мотивации (теория иерархии потребностей А. Маслоу, теория **FRG K.** Альдерфера, теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда, теория двух факторов Ф. Герцберга и др.) и процессуальные теории мотивации (теории ожидания К. Левина, предпочтения и ожидания В. Врума, теория подкрепления Б.Ф. Скиннера, теория справедливости **Портера—Лоулера** (авторы теории — Л. Портер и Э. Лоулер), модель выбора риска Д. Аткинсона, теория «Икс» и «Игрек» Д. Макгрегора и др.). Первые теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации. Один из первых исследователей мотивации Ч. Барнард, рассматривая множественность возможных видов удовлетворения человека в организации, выделил конкретные побуждения: материальные, личные нематериальные для отличия престижа и власти, духовные. Но он не создал теории мотивации. Исследователи в **1950–1960-х** гг. выделили основные потребности, содержание и соотношение которых представлено на рис. 8.2. При этом А. Маслоу и К. Альдерфером выдвинуты теории иерархии потребностей. По Маслоу, потребности, находящиеся на нижнем уровне,

требуют первостепенного удовлетворения, а движение потребностей идет снизу вверх (↑). Альдерфер, в отличие от Маслоу, считает, что движение потребностей идет снизу вверх и сверху вниз (↕); движение вверх по уровням он назвал процессом удовлетворения потребностей, а движение вниз — фрустрацией — процессом поражения в стремлении удовлетворить потребность.

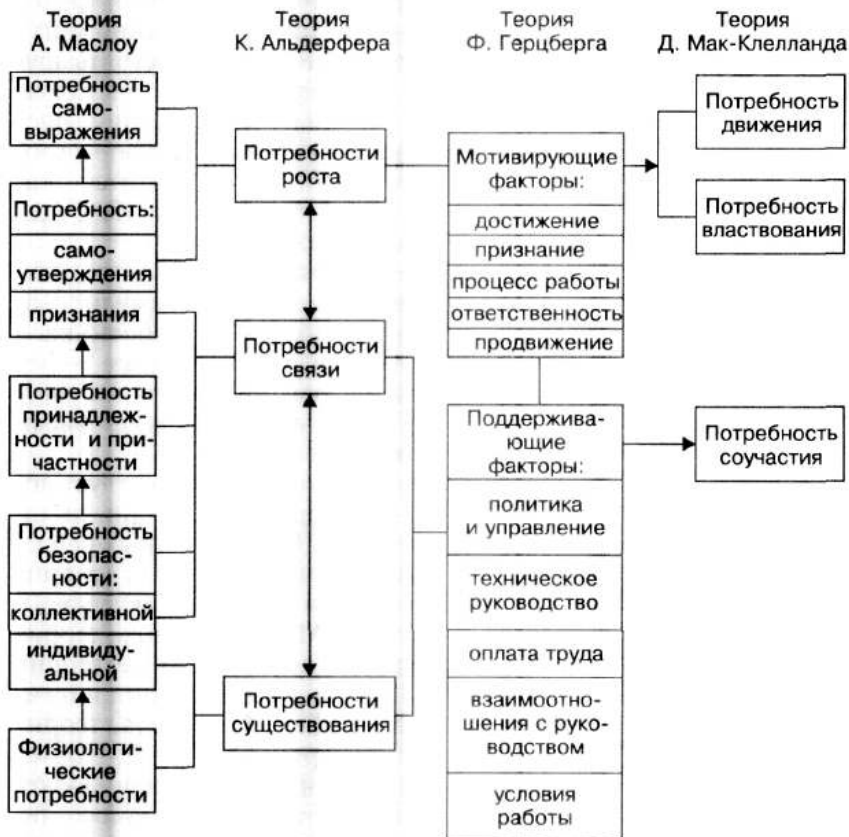


Рис. 8.2. Взаимосвязь основных содержательных теорий мотивации

У Мак-Клелланда потребности не расположены иерархически и не исключают друг друга. Он рассматривает потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения, а влияние этих потребностей на поведение человека во многом зависит от их взаимовлияния.

Ф. Герцберг выделяет две группы потребностей в зависимости от того, с каким процессом они коррелируют. Он считает,

что удовлетворенность и неудовлетворенность являются не двумя полюсами одного процесса, а двумя различными процессами. Факторы, которые вызывают неудовлетворенность, при их устранении **не обязательно** приводят к удовлетворенности, и наоборот, из того, что какой-либо фактор способствует росту удовлетворенности, никак не следует, что при ослаблении его влияния будет расти неудовлетворенность. На процесс «удовлетворенность — отсутствие удовлетворенности» влияют внутренние, мотивирующие факторы, а на процесс «отсутствие неудовлетворенности — неудовлетворенность» — внешние факторы здоровья. Одним из самых парадоксальных выводов, который был сделан Герцбергом из анализа факторов здоровья, явился вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим **фактором**.

Жизнь показала неправомерность ряда утверждений авторов содержательных теорий мотивации. Потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, пол, возраст и т.д.): не обязательно жесткое следование одной потребности за другой, удовлетворение верхних потребностей не обязательно приводит к ослаблению их взаимодействия на мотивацию и т.д. Заслуга этих авторов в том, что они определили потребности как фактор мотивации личности, сделали попытку классифицировать потребности, показали их взаимосвязь. Классификация потребностей на первичные и вторичные поддерживается и большинством современных исследователей, хотя единой, всеми принятой классификации до сих пор нет.

Процессуальные теории мотивации исходят из того, что люди оценивают различные виды поведения через полученные результаты. Истоком теории ожидания являются исследования К. Левина и его школы (теория поля). Основными разработчиками концепции ожидания можно назвать В. Врума и Д. Аткинсона.

В модель В. Врума включены три переменные: ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты, ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение, и ожидаемая ценность вознаграждения (валентность). Д. Аткинсон (модель выбора риска) ввел еще одну переменную — достижение успеха (неуспеха). Результирующей в его формуле является тенденция успеха (неуспеха). В целом исследователей теории ожидания интересовало только произведение переменных в конкретной ситуации, и им все равно какая валентность больше: заработной платы или продвижения по службе.

Синтетическую модель мотивации, включающую элементы ранее рассмотренных теорий мотивации, разработали Лайман Портер и Эдвард Лоулер (рис. 8.3). Согласно их теории мотива-

ция есть функция потребностей, ожидания и справедливости вознаграждения. Результативность труда зависит от оценки ценности вознаграждения, приложенных усилий, оценки вероятности связи «усилие — вознаграждение»; от характерных особенностей и потенциальных возможностей работника и самооценки последним своей роли. Они **различают** внешнее и внутреннее вознаграждения, а также вознаграждение, воспринимаемое как справедливое.

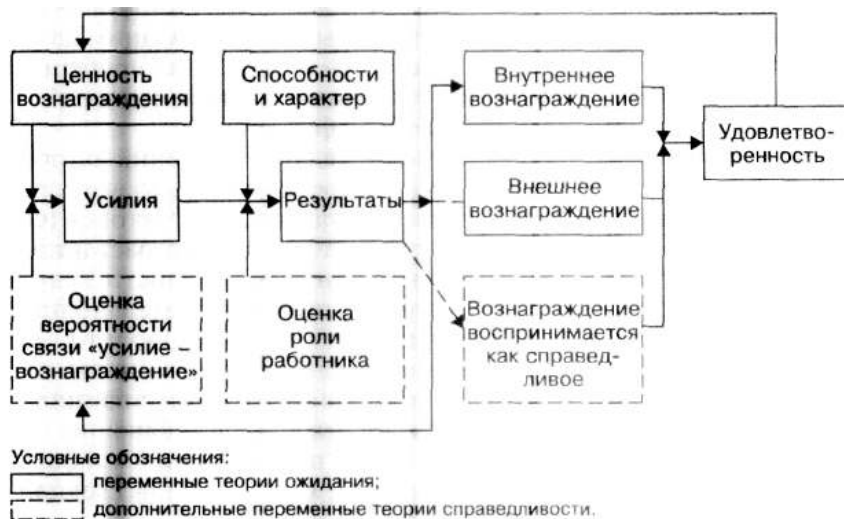


Рис. 8.3. Модель Портера–Лоулера

Модель **Портера–Лоулера** показывает, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей; она объединяет в рамках единой взаимосвязанной системы такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждение, воспринимаемое как справедливость, удовлетворенность как результат внешнего и внутреннего вознаграждения с учетом их справедливости. Люди в соответствии с теорией справедливости всегда подвергают субъективной оценке свое вознаграждение и сравнивают его с тем, что получили другие работники за аналогичную работу. Один из самых важных выводов этой теории состоит в том, что результативный труд всегда ведет к удовлетворению работника.

Исследований в области мотивации немало. Многие из них в той **или** иной мере используют основные положения описанных выше теорий. Это, например, теория равенства Стейси Адамса, идея которой состоит в том, что человек **сравнивает**, как были оценены его действия аналогично действиям других; концепция

постановки целей (действуют такие факторы, как сложность, специфичность, приемлемость, приверженность цели). Многочисленны исследования и российских ученых в этой области (В.А. Ядов, А.Г. Здравомыслов, Н.Ф. Наумова, Ю.П. Кокин, Е.Д. Катульский, И.Ф. Беляева и др.). Одни из них посвящены вопросам классификации потребностей, другие — процессам мотивации. В исследованиях ученых НИИ труда и социального страхования (И.Ф. Беляева, Е.Д. Катульский и др.) рассмотрены вопросы **формирования** и функционирования мотивации, типологии мотивации, ее силы, направленности, удовлетворенности трудом и т.д.

Формирование мотивации происходит в процессе социализации индивида под воздействием социокультурной среды его жизни. Социализация и индивидуализация начинается с раннего детства и продолжается в процессе обучения, работы, повышения квалификации и т.д. Человек сталкивается с декларируемыми обществом идеалами, которые далеко не обязательно совпадают с реально функционирующими в микросоциальной среде. Степень их усвоения зависит от многих факторов: степени свободы выбора места и сферы приложения труда, уровня развития потребностей, многообразия благ и способов их присвоения. При этом необходимо принимать во внимание этнические либо национальные образы труда. Следовательно, в процессе формирования механизма мотивации происходит усвоение социальных ценностей, норм и правил поведения, выработка специфических ценностных **ориентаций** и установок в сфере труда.

В процессе функционирования мотивации труда происходит переход от актуализированных потребностей, реализуемых посредством трудовой деятельности, к трудовому поведению.

В качестве компонентов функционирования мотивации трудовой деятельности исследователи называют включенность или невключенность в трудовую деятельность; мотивационное ядро; удовлетворенность трудом; трудовое поведение*. Сущностным компонентом механизма функционирования мотивации является мотивационное ядро. В нем выделяют три слоя: ценности труда, практические требования к работе и оценку вероятности реализации этих требований в конкретной производственной ситуации.

На уровне ценностного и практического сознания определяется тип мотивации. Тип мотивации — это преимущественная направленность деятельности индивида на удовлетворение определенных групп потребностей. Таких типологий может быть

Беляева И. Ф. Трудовая мотивация: Механизмы формирования и функционирования. Изменение в мотивации труда в **новых** условиях. — М.: **НИИ** труда, 1992.

множество в зависимости от целей исследования. Например, четыре исходных признака конструирования типов (наличие мотивов процесса и продукта труда, материального и морального вознаграждения) у С.А. Наумовой дают **16** типов мотивации (гармоничные работники, мастеровые, энтузиасты, творцы, роботы и т.д.)*. При увеличении числа признаков конструирования мотивов типология становится чрезмерно объемной, не столь операционной, поскольку приводит к ситуации, когда за деревьями не видно леса. Для выявления направлений совершенствования мотивации и стимулирования работников более целесообразной является модальная (базовая) типология, разработанная НИИ труда и социального страхования. В соответствии с этой типологией выделяются три типа мотивации: I тип — работники, ориентированные преимущественно на содержательность и общественную значимость труда; II тип — работники, преимущественно ориентированные на оплату труда и статусные ценности; **III тип** — работники, у которых значимость разных ценностей сбалансирована.

Ценностная группа мотивов включает самостоятельную работу, возможность всесторонне использовать свои знания и опыт; интересную работу; работу, заставляющую повышать свою квалификацию, пополнять знания; работу, нужную обществу, приносящую пользу людям, позволяющую выпускать продукцию пользующуюся спросом. Прагматическая ориентация направлена на работу, дающую хороший заработок, позволяющую устроить ребенка в детское учреждение, получать путевки в санаторий, обеспечивающую возможность общения, возможность заслужить уважение окружающих, продвижения по службе.

Содержательная наполненность мотивации личности определяется не только типом мотивации, но и структурой практических требований к работе, богатством и силой мотивации. При этом богатство мотивации определяется как количество и разнообразие потребностей и благ, значимых для индивида и удовлетворяемых им посредством трудовой деятельности. А сила мотивации — это суммарная интенсивность стремления удовлетворить значимые потребности. Уровень силы мотивации может быть принят для классификации последней на мотивы достижения и мотивы сохранения (избежания). Мотивация достижения — источник повышения активности, мотивация сохранения поддерживает активность на том уровне, который позволяет избегать санкций, связанных с ограничением или сокращением получаемых **благ**.

Наумова С. А. Типология работников: вопросы управления // Социологические исследования. 1991. № 2.

Основная масса работников в настоящее время относится к типу мотивации, мотивационное ядро которых основано на высокой (в их понимании) заработной плате (второй тип мотивации). Их мотивы направлены на избежание сокращения получаемых благ (сохранения их).

На трудовую мотивацию влияют различные стимулы: система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в семье, коллективе, признание со стороны окружающих и карьерные соображения, творческий порыв и интересная работа, желание самоутвердиться и постоянный риск, жесткие внешние команды и внутренняя культура и т.п.

Стимулирование как способ управления трудовым поведением работника состоит в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью. В широком смысле слова стимулирование — это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний. Стимулирование предполагает наличие у органов управления набора благ, способных удовлетворить значимые сегодня и сейчас потребности работника и использовать их в качестве вознаграждения за успешную реализацию трудовых функций. Различают моральное, организационное и ряд других видов стимулирования, часть которых представлена в табл. 8.1.

Таблица 8.1

Перечень стимулирующих систем в организации

Форма стимулирования	Основное содержание
1	2
1. Зароботная плата (номинальная)	Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату
2. Зароботная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем: 1) повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; 2) введение компенсационных выплат; 3) индексация заработной платы в соответствии с инфляцией
3. 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. Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой

1	2
4. 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). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его доходу (зарплате базовой)
5. Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций
6. 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
7. Стимулирование свободным временем	Регулирование времени по занятости путем: 1) предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; 2) организации гибкого графика работы; 3) сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда
8. 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
9. 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.)
10. Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств на: 1) оплату транспортных расходов; 2) приобретение транспорта: а) с полным обслуживанием (транспорт с водителем руководящему персоналу); б) с частичным обслуживанием лиц, связанных с частыми разъездами
11. Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленного в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств
12. Организация питания	Выделение средств на организацию питания на предприятии; выплату субсидий на питание
13. Продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру	Выделение средств на скидку при продаже этих товаров

1	2
14. Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне)
15. Программы обучения персонала	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)
16. Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели
17. Консультативные службы	Организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели
18. Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях
19. Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного (колледжей) воспитания детей, внуков сотрудников фирмы; привилегированные стипендии
20. Гибкие социальные выплаты	Компании устанавливают определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельно-го выбора льгот и услуг
21. Страхование жизни	Страхование за счет средств компании жизни работника и за символическое отчисление — 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
22. Программы выплат по временной нетрудоспособности	Покрытие расходов по временной нетрудоспособности
23. Медицинское страхование	Как самих работников, так и членов их семей
24. Льготы и компенсации, не связанные с результатами (стандартного характера)	Выплаты, формально не связанные с достижением определенных результатов (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)). Указанные выплаты, получившие за рубежом название «золотые парашюты», предназначены для высших управляющих, обычно включают дополнительный оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные (предусмотренные в компании) пенсионные выплаты и др. Предоставление такого рода выплат подчеркивает высокий по сравнению с другими статус работника
25. 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
26. Ассоциации получения кредитов	Льготные кредиты на строительство жилья, приобретение товаров, услуг и т.д.

8.3. ОПЛАТА ТРУДА ПЕРСОНАЛА

Одной из основных форм материального стимулирования является заработная плата. Регулирование заработной платы в рыночных условиях осуществляется на рынке труда, на основе договоров и соглашений (генеральных, отраслевых, территориальных, коллективных и индивидуальных) и государственного регулирования.

Государственное регулирование оплаты труда, осуществляемое в настоящее время, включает законодательное установление и изменение минимального размера оплаты труда; налоговое регулирование средств, направляемых на оплату труда организациями, а также доходов физических лиц; установление районных коэффициентов и процентных (северных) надбавок; установление государственных гарантий по оплате труда.

Определяя сущность заработной платы как цену рабочей силы на рынке труда, материально-вещественным воплощением которой является стоимость предметов потребления (продовольственных и непродовольственных товаров), услуг, налогов и других платежей, обеспечивающих воспроизводство рабочей силы, удовлетворение физических и духовных потребностей как самого работника, так и членов его семьи, мы тем самым обозначаем и основу оплаты труда — потребительский бюджет работника.

Заработная плата представляет собой часть фонда потребления материальных благ и услуг, поступающих работникам в соответствии с количеством, качеством и результативностью труда как индивидуальной (самого работника), так и коллективной.

Из сущности заработной платы вытекают ее основные функции: воспроизводственная, стимулирующая, учетно-производственная, социальная. Кроме того, заработная плата выполняет и регулирующую функцию, определяя основной спрос на товары и услуги конечного потребления, участвуя в перераспределении трудовых ресурсов по отраслям и районам страны.

В качестве потребительского бюджета у нас используется минимальный потребительский бюджет низкого стандарта, на котором и основывается минимальная заработная плата. Она представляет низшую границу стоимости неквалифицированной рабочей Силы, исчисляемой в виде денежных выплат в расчете на месяц, которые получают лица, работающие по найму, за выполнение простых работ в нормальных условиях труда.

Заработная плата не является единственным источником воспроизводства рабочей силы*. В издержки воспроизводства рабочей силы входят также средства на оплату больничных листов, очередных отпусков, оплату за переквалификацию, вынужденные перерывы в работе, пенсионные выплаты. Воспроизводство рабочей силы осуществляется также за счет различных выплат социального характера и т.д.

Однако заработная плата остается основным источником воспроизводства рабочей силы. Помимо тарифной части заработной платы, которая регулируется в зависимости от ее минимального уровня, в структуру заработной платы входят премии и вознаграждения, надбавки и доплаты, а также выплаты, не связанные непосредственно с результатами труда или трудовым вкладом, и т.д. Немаловажное значение имеют и возможности социальной поддержки со стороны государства.

Для обеспечения стимулирующей роли заработной платы в повышении уровня квалификации и продуктивности труда необходимы обоснованные соотношения между минимальной и средней заработной платой. За рубежом минимальная заработная плата составляет около 40% средней. У нас в настоящее время — около **10%**, что явно недостаточно.

Размер минимальной заработной платы служит ориентиром для установления минимальных тарифных ставок, а также различных социальных выплат (пенсий, пособий по инвалидности, потери кормильца, пособий на детей, пособий по безработице и т.д.). Государственные гарантии по оплате труда на уровне минимальной заработной платы достигаются тем, что организации, не обеспечивающие такой уровень оплаты, объявляются банкротами, ликвидируются или реорганизовываются, а за счет средств работодателей покрывается задолженность по оплате.

Государственное районное регулирование заработной платы и доходов населения осуществляется на основе районных коэффициентов и северных надбавок. Существующая: **система районного регулирования**, сформированная в условиях всеобъемлющего государственного планирования и жесткого централизованного

Доля оплаты труда в составе денежных доходов населения составляет около 40%. За годы реформирования экономики она снизилась почти в два раза. И это с учетом всех составляющих заработной платы: оплаты по сдельным расценкам (тарифной части заработной платы), доплат за мастерство, условия труда и т.д., т.е. дополнительных выплат из фонда потребления организаций. Одновременно с падением доли заработной платы растет доля других доходов: от собственности, от предпринимательской деятельности и т.д. Это можно было бы оценить как положительный момент рыночного характера экономики, если бы к прежним доходам добавились новые. Но происходит изменение только структуры, а размер дохода в реальном исчислении снижается.

управления экономикой, учитывает в основном два фактора: 1) различия в потребностях населения, занятого трудом равной тяжести и сложности (квалификации), и 2) различия в уровне потребительских цен по районам. Кроме того, принимается во внимание фактор необходимости привлечения населения в эти районы страны, в большинстве случаев испытывающие дефицит рабочей силы.

Основные факторы находятся под влиянием бюджета прожиточного минимума. Поэтому для совершенствования существующей системы районного регулирования представляется целесообразным разработать **12–15** бюджетов, которые дадут возможность разделить территорию страны на 8 тарифных поясов с поясными коэффициентами от 1,0 до 1,6*.

Сегодня в зависимости от степени дискомфорта, оцениваемой природно-климатическими, экономико-географическими, социально-психологическими условиями и фактором риска проживания, выделяется 5 зон с коэффициентами: I зона — 1,8–2,0; II зона — 1,6–1,8; III зона — 1,4–1,6; IV зона — 1,15–1,4 и V зона — комфортная — **1,0**.

Северные надбавки применяются за непрерывный стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях. Их минимальный размер составляет 10% заработка, а максимальный дифференцирован по районам страны и по истечении пяти лет непрерывного стажа работы составляет: на островах морей Северного Ледовитого океана и на Чукотке — **100%**, в других районах Крайнего Севера — 80%, в местностях, приравненных к Крайнему Северу, — 50%, на Европейском Севере, в южных районах Восточной Сибири и Дальнего Востока — 30% заработка. Коэффициенты за работу в высокогорных районах установлены в зависимости от степени понижения трудоспособности человека в диапазоне **1,0–1,4**.

При этом речь идет только о государственных предприятиях. На частных, смешанных и кооперативных предприятиях с учетом районных коэффициентов определяется только минимальный уровень заработной платы.

Районные коэффициенты, относимые к минимальной оплате труда, должны применяться к государственным социальным выплатам в твердых суммах или процентных соотношениях к ми-

* В соответствии с Методическими рекомендациями по определению потребительской корзины для основных социально-демографических групп населения **в целом** по Российской Федерации и субъектам Российской Федерации, утвержденных постановлением Правительства РФ от **17.02.99** № **192**, разработаны минимальные наборы продуктов питания, дифференцированные по 16 районам страны. Это позволит внести в будущем изменения в систему районного регулирования.

нимальной заработной плате. К социальным выплатам, которые являются производными от среднего заработка (пособия по временной нетрудоспособности, трудовые пенсии и т.д.), районные коэффициенты не должны применяться, потому что размер среднего заработка, из которого они исчисляются, формируется с учетом всех региональных выплат и надбавок. Вместе с тем максимальные размеры пенсии должны определяться с учетом районных коэффициентов.

Инструментом дифференциации заработной платы по сложности труда являются тарифные сетки (или адекватные им нормативные документы).

В бюджетных организациях регулирование заработной платы осуществляется на основе Единой тарифной сетки (ЕТС). Она представляет собой шкалу тарификации и оплаты труда всех категорий работников — от рабочего низшего разряда до руководителей организаций.

При построении ЕТС за основу были приняты следующие принципы ее построения: (а) исходная база — не ниже установленного государственного минимума заработной платы; (б) учет сложности труда на основе таких факторов, как содержание и характер работ, разнообразие (комплексность) работ, руководство подчиненными, степень самостоятельности, уровень ответственности (условия, тяжесть, напряженность труда, региональные особенности, качественные параметры индивидуальных и коллективных результатов должны учитываться посредством других элементов заработной платы); (в) охват ЕТС всех категорий работников и группировка их по общности выполняемых работ; группировка служащих по принципу межотраслевого единства.

Тарифная система представляет собой совокупность нормативов, при помощи которых регулируется уровень заработной платы. Это тарифная сетка, тарифная ставка первого разряда и тарифно-квалификационные справочники.

Тарифная сетка характеризуется такими параметрами, как диапазон тарифной сетки, тарифные разряды, тарифные коэффициенты, абсолютное и относительное возрастание тарифных коэффициентов. ЕТС представляет собой **18-разрядную** тарифную сетку с прогрессивным абсолютным (определяется как разница между тарифными коэффициентами смежных разрядов) и регрессивным относительным (отношение тарифного коэффициента большего разряда к тарифному коэффициенту меньшего разряда минус единица, выраженное в процентах) возрастанием тарифных коэффициентов.

Диапазон тарифной сетки характеризуется соотношением по сложности труда крайних разрядов тарифной сетки. Теоретически

по всем параметрам факторов, влияющих на редукцию труда по сложности, достаточным является диапазон в пределах 1 : 6 (7).

За постсоветский период с момента введения Единой тарифной сетки диапазон тарифной сетки менялся многократно (см. далее табл. 8.2).

Дважды он устанавливался на исходном уровне **1992** г., когда была впервые введена **ЕТС**. Последнее изменение **внесено** в соответствии с постановлением Правительства Российской Федерации от **06.11.01** № 775 «О повышении тарифных ставок (окладов) Единой тарифной сетки по оплате труда работников организаций бюджетной сферы», введенной 01.12.01.

Изменение диапазонов тарифной сетки оказало влияние и на порядок ее построения. Принципы построения оставались неизменными, но менялись числовые значения абсолютного и относительного возрастания тарифных коэффициентов. При этом порядок построения продолжает нарушаться. Тем более, что по большинству разрядов (с 8 по 18) относительный рост был ниже «порога ощущения» роста заработной платы, размер которого установлен в 10%.

Тарифная ставка того или иного разряда определяется как произведение тарифной ставки первого разряда на тарифный коэффициент соответствующего разряда. В отдельные периоды тарифные ставки были ниже даже минимальной заработной платы и поэтому начиная с **1994** г. были предусмотрены для первых 4–5 разрядов компенсационные выплаты в конце месяца пропорционально отработанному времени и в расчет сдельных расценок не включались. Эти выплаты были отменены постановлением Правительства РФ от **18.03.99**. Федеральным законом «О **минимальном** размере оплаты труда», принятом в июне 2000 г., был пересмотрен минимальный размер оплаты труда. Этот закон предусматривает установление его размеров: с 01.07.2000 в сумме 132 руб. в месяц; с 01.01.01 в сумме 200 руб. в месяц; с 01.07.01 в сумме 300 руб. в месяц.

Таким образом, на период с 01.07.2000 до 01.01.01 ставка первого разряда и минимальная заработная плата одинаковы. Но уже с 01.01.01 положение меняется. В качестве решения проблемы соотношения ставки первого разряда и минимальной заработной платы было принято постановление Правительства РФ от **10.10.2000** № 764 «О повышении тарифных ставок (окладов) первого — шестого разряда Единой тарифной сетки по оплате труда работников организаций бюджетной сферы», предусматривающее возврат к компенсационным выплатам и увеличение ставок.

Постановлением Правительства РФ от 30.03.2000 № 289 при введении ставки первого разряда, равной минимальному размеру

оплаты труда в размере 450 руб., компенсации были отменены. Такой порядок сохранился и при введении **МРОТ** в размере 600 руб. с 01.10.03.

Для отнесения работников к тому или иному разряду тарифной сетки необходимы квалификационные характеристики. Они разрабатывались для рабочих в виде ТКС (тарифно-квалификационных справочников) и ЕТКС (единых тарифно-квалификационных справочников) для рабочих сквозных профессий.

Сферой прямого и непосредственного воздействия государства, как на федеральном уровне, так и на уровне субъектов Российской Федерации и местного самоуправления, является регулирование оплаты труда работников бюджетных организаций.

В основу построения отраслевых систем оплаты труда при реформировании заработной платы положены следующие принципы:

- обеспечение зависимости величины заработной платы от квалификации работников, сложности выполняемых работ и условий труда, уровня образования и стажа по профессии по отраслям бюджетной сферы;
- подход к тарификации работ и работников с учетом требований Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, а также Единого квалификационного справочника по должностям руководителей, специалистов и других служащих, сохранение единства тарифного нормирования;
- поэтапное приближение минимальной тарифной ставки и минимального оклада к величине прожиточного минимума трудоспособного населения по регионам страны;
- систематизация и унификация стимулирующих выплат к основной тарифной оплате, достижение принципиально единых подходов к их применению в отдельных отраслях бюджетной сферы;
- использование системы поощрения за высокие результаты и качество выполнения работы, основанной преимущественно на применении индивидуальных доплат и надбавок стимулирующего характера, устанавливаемых к оплате по тарифу, а также разового премирования за особые достижения в труде;
- ориентация на использование при формировании фондов оплаты труда в организациях бюджетной сферы наряду с ассигнованиями из бюджета средств, поступающих от разрешенной законодательством коммерческой деятельности и из благотворительных и спонсорских фондов поддержки бюджетной сферы.

Переход на отраслевые принципы организации оплаты труда основывается на формировании отраслевой системы оплаты труда, предусматривающей дифференциацию размеров оплаты труда работников в зависимости от уровня образования, **квалификации** и трудового стажа работников, сложности выполняемых работ и особенностей деятельности отдельных организаций.

В этой связи предусматривается утверждение схем должностных окладов и тарифных ставок (тарифной системы), упорядочение системы надтарифных выплат, совершенствование нормирования труда, создание перечней профессий (должностей), которые могут быть переведены на срочные трудовые договоры, определение финансовых и других ограничений.

Размеры тарифных ставок могут устанавливаться или в виде фиксированных однозначных величин, или в виде «вилки», определяющих предельные (минимальные и максимальные) значения. Если первый принцип характерен для всех тарифных секторов, разрабатываемых в нашей стране на государственном уровне (за исключением ранее использованной системы должностных окладов), то второй принцип используется на предприятиях, не перешедших на ЕТС, в так называемых бестарифных моделях.

«Вилки» соотношений в оплате труда разного качества устанавливаются в зависимости от должности, квалификации работника, выполняемых им функций, инициативности, творческой активности, стажа работы и т.д.

Хотя ЕТС предусматривает дифференциацию оплаты труда всех работников организаций, тем не менее чрезмерный уровень дифференциации (особенно в отношении руководителей) привел к необходимости ограничить уровень их оплаты. Постановлением Правительства РФ от 27.03.94 № 210 была предусмотрена дифференциация оплаты труда руководителей организаций в зависимости от численности организации в размерах, кратных ставке первого разряда: при численности в 200 человек — равной **10, от 200 до 1500 — 12, от 1500 до 10 000 — 14** и свыше 10 000 — 16. Этим постановлением узаконивается превышение тарифной ставки рабочего для руководителей организаций в больших размерах, **чем** это предусмотрено в ЕТС (что, кстати, говорит о недостаточном уровне дифференциации ставок в ЕТС, в значительной мере ее социальной направленности, т.е. недостаточном учете фактической редукции труда по сложности). Постановлением предусмотрено и вознаграждение руководителей по результатам финансово-хозяйственной деятельности за счет прибыли. Размер вознаграждения устанавливается по нормативу, определенному, как отношение 12 месячных окладов к сумме прибыли за вычетом средств, направленных на потребление.

Тарифная система является основой для разработки форм и систем заработной платы. Наряду с традиционными системами оплаты (сдельной и повременной с их разновидностями) применяются такие системы оплаты, как оплата по стоимости трудового участия, по трудовому рейтингу, по коэффициенту трудового участия и т.д. Различие состоит в наборе показателей, характеризующих результативность труда отдельных работников. При распределении по РКСТ (распределение в соответствии с коэффициентом стоимости труда) во внимание принимается среднечасовая заработная плата за последние месяцы, очищенная от всевозможных временных доплат. Деловые качества работника учитываются посредством доведения РКСТ до целого числа: увеличивается, если деловые качества получили положительную оценку, и уменьшается в противном случае.

При оплате по трудовому рейтингу, включающему стаж (опыт) работы (коэффициент по стажу установлен в диапазоне 2,0—4,5), образовательный уровень (0,8—2,0), умение работника воплощать свои знания и опыт в конкретные дела, принимается в расчет коэффициент распределения — рейтинг работника. В соответствии с суммой рейтингов (коэффициентов) всех работников определяется базовый уровень заработной платы, который затем для каждого работника корректируется на коэффициенты качества (K_k), производительности ($K_{пр}$), имеющие индивидуальный характер и коэффициент страхового фонда ($K_{сф}$), принимаемый для всех в одинаковом размере (примерно 0,75).

При использовании модели ВСОТЭРКа (вилка соотношений оплаты труда различного качества) применяется сетка, дифференцированная по сложности труда и использующая по каждому разряду «вилку» по оплате. Сетка имеет перекрестный характер, может в зависимости от потребностей организаций иметь различное количество разрядных групп. В качестве примеров можно привести сетку, действовавшую на одном из российских предприятий (табл. 8.3).

Сетки могут иметь различное количество разрядов, а их диапазон находится в пределах 0,6—6,5, т.е. примерно сохраняет соотношение ЕТС. Корректировка среднего по группе коэффициента производится по количественным и качественным показателям, принятым для той или иной группы работников.

В конечном счете при применении бестарифных систем выделенный для распределения фонд потребления делится на сумму индивидуальных показателей, и на основе этой «цены» единицы того или иного используемого коэффициента определяется оплата труда каждого работника. Заработок отдельного работника будет исчисляться примерно по следующей формуле:

где **ФОТ** — распределяемый фонд потребления, коллективный заработок организации, участка, подразделения; **З_г** — заработная плата /-го работника; **К_ж** — коэффициент участия, эффективности, стоимости жизни, рейтинг /-го работника; **n** — количество **работников**, участвующих в распределении **ФОТ**.

В последнее время во внебюджетном секторе все чаще стали использовать оплату труда на основе ставок трудового вознаграждения на комиссионной основе, на базе плавающих окладов. При оплате на комиссионной основе устанавливается фиксированная Доля дохода от реализации продукции и услуг. Трудовое вознаграждение используется в фирмах, специализирующихся на оказании услуг сервисного типа, занятых консалтингом или инжинирингом. Ставки **устанавливаются** в процентах (35—40%) от платежей за услуги в зависимости от качества выполнения работы и **соблюдения** графика обслуживания. Плавающие оклады формируются путем корректировки действующего оклада в зависимости от производительности и качества труда работника.

Кроме тарифных и бестарифных систем, в условиях перехода к рыночной экономике все **чаще** применяются с учетом зарубежного опыта такие системы, как участие в прибылях, система бонусов, участие в акционерном капитале, оплата транспортных расходов или прикрепление транспортных средств к руководящим работникам, программы медицинского обслуживания, обучения, различного рода страхование, льготы и компенсации, не связанные формально с результатами труда (стандартного характера), системы получения льготного кредита и др. Многие из этих систем направлены на стимулирование престижности труда, инициативы, творческой активности, т.е. различных сторон мотивационного ядра личности (см. табл. 8.1).

Недостатки в мотивации труда вообще и в организации заработной платы в частности не могут не сказаться на общем характере мотивационного процесса в России. Несмотря на явную социальную направленность всех стимулирующих систем, решить социальные проблемы не удалось. Сохранилась тенденция снижения количества наборов прожиточного минимума, которые можно приобрести на среднюю заработную плату (с пяти наборов в 1990 г. до 2,8 в 2004 г.), более трети населения имеет **среднедушевые** доходы ниже прожиточного минимума, а около 3% — ниже стоимости продовольственного набора.

Таблица 8.2

Динамика тарифных коэффициентов ЕТС

Время введения тарифных коэффициентов	Тарифные разряды																	
	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
	Тарифные коэффициенты																	
14.10.1992	1,0	1,3	1,69	1,91	2,16	2,44	2,76	3,12	3,53	3,99	4,51	5,1	5,76	6,51	7,36	8,17	9,07	10,07
27.02.1995	1,0	1,12	1,27	1,44	1,62	1,83	2,07	2,34	2,64	2,98	3,7	3,81	4,1	4,87	5,5	6,11	6,78	7,54
24.08.1995	1,0	1,3	1,69	1,91	2,16	2,44	2,76	3,12	3,53	3,99	4,51	5,1	5,76	6,51	7,36	8,17	9,07	10,07
18.03.1999	1,0	1,36	1,59	1,73	1,82	2,0	2,27	2,54	2,91	3,27	3,68	4,18	4,73	5,32	6,0	6,68	7,41	8,23
01.01.2001	1,0	1,3	1,69	1,91	2,16	2,44	2,76	3,12	3,53	3,99	4,51	5,1	5,76	6,51	7,36	8,17	9,07	10,07
01.12.2001	1,0	1,11	1,23	1,36	1,51	1,67	1,84	2,02	2,22	2,44	2,68	2,89	3,12	3,36	3,62	3,9	4,2	4,5

Таблица 8.3

Показатели	Квалификационные группы											
	И*	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
«Вилка» соотношений в оплате труда разного качества	0,7-1,3	1,0-1,6	1,3-1,9	1,6-2,2	1,9-2,7	2,3-3,1	2,7-3,7	3,2-4,2	3,7-4,9	4,3-5,5	4,9-6,1	5,5-6,7
Среднее значение коэффициента по группе	1,0	1,3	1,6	1,9	2,3	2,7	3,2	3,7	4,3	4,9	5,5	6,1

* И — исходный уровень квалификации.

Сегодняшний уровень бедности остается еще недопустимо высоким. В числе бедных находятся не только традиционно слабые в социальном плане группы населения, имеющие ограниченные размеры занятости (пенсионеры, многодетные, молодые и неполные семьи, инвалиды), но и значительная часть здоровых граждан трудоспособного возраста, имеющих работу. Такие размеры бедности связаны не только с состоянием экономики, но и с крайне неравномерным распределением доходов между различными группами населения. По данным статистики, значительная часть доходов присваивается относительно небольшой группой населения. На долю 10% наиболее обеспеченного населения приходится более 30% денежных доходов, а на долю 10% наименее обеспеченных — только 2,3%.

Анализ структуры денежных доходов показывает, что основные составляющие денежных доходов — реальные доходы от оплаты труда, пенсии и другие социальные выплаты — снизились*. Практически весь прирост реальных денежных доходов приходится на доходы от предпринимательской деятельности, участия в прибылях, операций с недвижимостью и кредитно-финансовых операций. Подавляющую часть таких доходов получает довольно ограниченный круг населения.

В оплате труда сохраняются, а зачастую и обостряются недостатки, появившиеся в ходе реформирования экономики: крайне низкий уровень заработной платы; чрезмерная региональная и отраслевая дифференциация заработной платы; отсутствие связи оплаты труда с результатами работы; хронические задержки выплаты заработной платы во многих организациях.

Опыт показывает, что социальная напряженность в бюджетных отраслях возникает тогда, когда уровень оплаты в этих отраслях опускается ниже 60—65% по отношению к уровню оплаты труда работников промышленности.

Неоправданных размеров достигла дифференциация заработной платы между отраслями и категориями работников. Если в 1990 г. соотношение в оплате труда между отраслями составляло 1,8, то сейчас это соотношение превысило 8,0. Среднемесячная заработная плата работников газовой промышленности в 8 раз превысила оплату труда в сельском хозяйстве, в 7 раз в легкой про-

Реальная заработная плата (реальные выплаты вообще) представляет собой объем материальных **благ и** услуг, которые могут быть приобретены на номинальную заработную плату при данном уровне цен на товары и услуги. Придерживаясь официальной статистики, можно констатировать, что за период реформирования покупательная способность заработной платы снизилась и составила около 50% от уровня 1991 г.

мышленности, в 5 раз в машиностроении. Заработная плата в машиностроении, где работают наиболее квалифицированные кадры, в 2,5 раза ниже, чем в электроэнергетике, и в 1,5 раза ниже, чем в пищевой промышленности. Более чем в два раза отличаются по оплате легкая и пищевая отрасли, имеющие примерно одинаковый квалификационный состав работников, интенсивность и сложность труда. Усиливается и дифференциация в оплате труда между различными категориями работников. Соответствующий разрыв между профессионально-квалификационными группами составил 26 раз.

Деформация на рынках рабочей силы приводит к тому, что за равный труд платится неравная заработная плата, неквалифицированный труд оплачивается зачастую выше квалифицированного, разрушается инженерно-техническое ядро трудового потенциала. Усиление дифференциации в оплате труда было бы целесообразным в условиях общего роста уровня жизни населения. Но когда встает вопрос об элементарном выживании основной части работников (населения), такая дифференциация вряд ли может быть оправданной.

Главным фактором роста заработной платы являются не рост эффективности производства, а темпы инфляции. Размер оплаты все в большей степени определяется не количеством и качеством произведенных товаров, квалификацией персонала, а главным образом монополизированностью отраслей и организаций и соответственно различными возможностями при определении цен на продукцию.

Таким образом, в перспективе наиболее актуальным является вопрос об уровне минимальной заработной платы и порядке ее индексации примерно на уровне прироста потребительских цен. Во внебюджетной сфере предполагается перейти к поэтапному ослаблению налоговой нагрузки на фонды потребления и налогообложения индивидуальных заработков работников и их доходов от участия в прибылях. При этом система налогообложения примет скорее регулирующий, чем фискальный характер.

В целях предотвращения задержек по выдаче заработной платы наряду с введением компенсационных мер следует определять приоритет выплат заработной платы при поступлении средств на счета организаций. Задержка выдачи заработной платы должна рассматриваться как основание для проведения процедур санации и банкротства. Однако все эти меры далеко недостаточны для повышения эффективности мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

8.4. 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.

8.4.1. 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** (см. рис. 8.3 параграфа 8.2 настоящего учебника).

Более широкое толкование можно дать понятию «внешнее вознаграждение», используемому в модели **Портера—Лоулера**. В общем случае *внешние вознаграждения* — это предметы или состоя-

ния, 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, исключение из определенной группы социального окружения и **т.п.**

В отличие от внешнего *внутреннее вознаграждение* — состояние, представляющее ценность для человека, приносимое 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.

8.4.2. Внешний облик делового человека

Служебная обстановка выдвигает определенные требования к внешнему облику делового человека. В мире моды давно сложилось определенное понятие — «деловой костюм». Он, конеч-

но, 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 считать своим материальным достатком. На западе бизнесмены считают весьма неэтичным афишировать свое богатство.

8.4,3. 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 речевые 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 прочесть, 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.

8.4.4. 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. 8.4).

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 **свег** деловой беседы.



Рис. 8.4. Схематичное изображение правил подготовки и проведения деловой беседы

Естественно, навыки ведения деловой беседы не приходят в результате механического заучивания правил. Овладение искусством проведения беседы связано с их многократной практической апробацией.

8.4.5. 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.

8.4.6. 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. На рис. 8.5 представлены основные правила критики и рекомендуемая последовательность их применения. Нарушение такой последовательности может привести к снижению эффективности восприятия критики.

8.5. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

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»). И 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 датиру-

ются концом 1970-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.

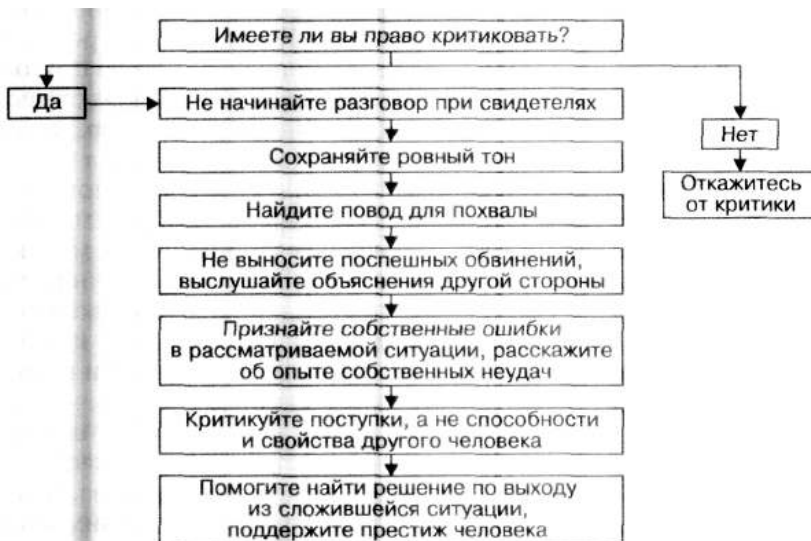


Рис. 8.5. Основные правила критики

Принято считать, что отправной точкой послужило столкновение Запада с так называемым японским вызовом — успехом японской концепции организации общественно-экономической жизни, в основе которой лежит специфическая организационная культура, опирающаяся на традиции общества. Стало ясно, что традиционные управленческие **теории**, основанные на использовании «жестких» инструментов (орбструктуры, 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 позицию в использовании ее как фактора повышения конкурентоспособности, адаптивности, эффективности производства и управления. Ее наличие общепризнанно, так же как и влияние орга-

низационной 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 ее престиж и конкурентоспособность. *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 по проблематике 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 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 (организация 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, обобщающем предлагаемые варианты. **Организационная культура (используются также термины «культура организации», «корпоративная культура», «фирменная культура», «культура предпринимательства») — набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, 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:

1) базовые предположения, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях; они нередко свя-

заны с видением окружающей **человеческой** среды (группы, организации, общества и т.д.) и регулирующих ее переменных (природа, время, работа, характер отношений и т.д.);

2) ценности, которых может придерживаться человек: ценности ориентируют, какое поведение можно считать допустимым или недопустимым; принятая ценность позволяет человеку понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации;

3) «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. Выделим некоторые из них:

- 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» разнятся от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жесты, куляция варьируются в зависимости от отрасли, функций, территориальной принадлежности организации);
- внешний вид, одежда, представление личности о работе (разнообразие униформы, **спецодежды**, атрибутики, символи-

- ки, 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, мудрости и интеллекту, 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, в справедливость), этическое поведение (отношение к коллегам, клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии, 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 мотивирование (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.);
 - чем и как питаются люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников — наличие или отсутствие таковых мест в организации, люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация на питание; периодичность и продолжительность питания; **едят** ли работники разных уровней вместе или отдельно и т.п.).

Разделяя сформировавшуюся организационную культуру, персонал организации вырабатывает язык **общения**, совершает адекватно воспринимаемые другими действия, проявляет понимаемые всеми чувства и эмоции. Поведение 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. 8.6.

Важным аспектом организационной культуры является то, что она разделяется на ряд частных культур. В одной организации может быть много субкультур (уровней, подразделений; профессиональных, региональных, национальных, возрастных и других



Рис. 8.6. Содержание отношений организационной культуры

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 (обычно это субкультура 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 к 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 тогда, когда индивиды или группы

находятся в условиях, которые, как они чувствуют, 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 с тем, чтобы избежать отрицательных последствий для организации.

Организационная культура формируется в процессе преодоления совместно работающими людьми 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 над 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, поведения, 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.

Организационная культура может быть оценена, проконтролирована, управляема. Критериями анализа **организационной** культуры являются следующие показатели:

- «толщина» организационной культуры — относительная величина, показывающая удельный вес определяющей организационной культуры предприятия в общем количестве признаваемых членами организации культур;
- «разделяемость взглядов» — показатель, характеризующий количество основных положений, норм, ценностных ори-

ейтаций, традиций и т.д., абсолютно принимаемых всеми членами организации;

- **«широта»** организационной культуры — величина, характеризующая **количественное** отношение членов организации, для которых данная организационная культура является доминирующей, к общему количеству членов организации;
- конфликт организационных культур — ситуация, в которой определяющей является не одна организационная культура, а две (три). При этом следует учитывать, что конфликт организационных культур может иметь не только негативный, но и позитивный смысл в зависимости от стратегии предприятия. Для нормально функционирующего предприятия, т.е. финансово устойчивого, имеющего необходимый рынок сбыта, конфликт организационных культур становится необходимым фактором развития, расширения;
- «сила» организационной культуры — степень проявления организационной культуры и ее влияния на поведение персонала (слабую организационную культуру можно распознать на основании таких признаков, как отсутствие ясных представлений о ценностях и общих убеждений относительно того, как можно достичь успеха в определенном деле; распространении беспомощности, поиске спасения в постановке краткосрочных целей; отсутствии согласия между отдельными частями организации и пр.).

Как объект изучения и управления организационная культура 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 результатами 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.

Анализ организационной культуры **предполагает**, во-первых, ее идентификацию, во-вторых, определение ее влияния на организационные составляющие. В зависимости от аспектов рассмотрения в литературе можно встретить различные варианты классификации организационной культуры: «культура заданий» и «социальная культура», экстравертная и интравертная, консер-

вативная и предпринимательская и т.д. Рассмотрим одну из пространственных классификаций.

Выделенные типы культур характеризуются следующим:

- в праксиологической культуре определение целей, выбор направлений деятельности рассматривается как средство повышения экономической эффективности, увеличения прибыли;
- в предпринимательской культуре предпринимательская деятельность является средством привлечения ресурсов для дальнейшего развития;
- в опекунской (патриархальной) культуре средством достижения единства является обсуждение, консенсус;
- в бюрократической культуре единство **обеспечивается** за счет разработки формальных процедур принятия решений, оценки, контроля и **т.д.**

Базовые описания типов организационных культур, приведенные в табл. 8.4, исходят из определяющих эту культуру показателей: типа совместной деятельности, типа личности, ценности, формы собственности, механизма распределения, управленческой роли, механизма управления, вида оценки результатов деятельности. Особенности выделенных типов культур и их взаимосвязь с элементами системы управления персоналом представлены в табл. 8.5.

Таблица 8.4

Описание основных типов организационных культур

Признак организационной культуры	Тип организационной культуры			
	<i>Опекунская</i>	<i>Предпринимательская</i>	<i>Бюрократическая</i>	<i>Праксиологическая</i>
Тип совместной деятельности	Совместно-взаимодействующий	Совместно-индивидуальный	Совместно-последовательный	Совместно-творческий
Тип личности	«Послушный»	«Пассионарный»	«Технологически дисциплинированный»	«Профессиональный»
Ценности	Коллективные ценности	Индивидуальные ценности	Ценности диктуются технологией и специализацией	Ценности профессионального роста
Форма собственности	Коллективная	Частная	Государственная	Кооперативная
Механизм распределения	Очередь	Аукцион	Рационирование	По вкладу
Впервые появившаяся управленческая роль	Руководитель	Администратор	Организатор	Управленец
Механизм управления	Сценирование	Планирование	Оргпроектирование	Программирование
Оценка результатов	Ритуал, традиции	Прибыль	Мнение руководителя	Достижение целей

Таблица 8.5

Характеристика основных типов организационных культур

Характеристика организации	<u>Тип организационной культуры</u>			
	Опекунская	Предпринимательская	Бюрократическая	Праксиологическая
Организация направляется	согласием с общей идеей развития предприятия	свободной инициативой членов коллектива	сильным руководством со стороны администрации	всесторонним коллективным обсуждением
Возникающие проблемы решаются на основе	исходного соглашения большинства целей и задач предприятия	индивидуального творчества отдельных членов коллектива	ясной формулировки со стороны руководства	активного взаимодействия и сотрудничества руководства и членов коллектива
Лидерство основывается на	разделяемых взглядах о направлении развития <u>организации</u>	наличии авторитета и признания	административной власти и служебного положения	содействии контакту и сотрудничеству
Повседневная работа	осуществляется при минимальном вмешательстве со стороны <u>руководства</u>	выполняется и видоизменяется каждым по-своему	зависит от изменности курса и активности руководства	постоянно перепроверяется для большего совершенства
Рабочие обязанности и ответственность	реализуются с автоматической точно- стью	получаются такими, какими их делают люди	предписываются и закрепляются документально	разделяются и сменяются по необходимости
Желания и интересы отдельных работников	оцениваются по степени их согласованности с целями <u>организации</u>	считаются более важными, чем интересы предприятия в целом	подчиняются интересам организации	согласовываются с интересами организации путем договоренностей
Руководство	задает направление и цели работы, сводя к минимуму вмешательство в <u>рабочий процесс</u>	дает специалистам выпол- нять работу так, как они считают нужным	определяет лидеры и возможные направления развития предприятия	поощряет групповое взаимодействие и сотрудничество в решении производственных задач
Разногласия и конфликты	отражают факт расхождения индивидуальных мнений с общими целями и задачами	являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий сотрудников	угрожают стабильности и мешают работе коллектива	считаются необходимыми для эффективного решения проблемы, если только они не затягиваются
Тип лидера, существующий в организации	лидер, который несет в коллектив миссию, видит будущее, которому доверяют члены коллектива	лидер, который организует эффективные коммуникации внутри коллектива	лидер, который держит в функциональной и эмоциональной зависимости членов коллектива	лидер, положение которого определяется профессионализмом и компетентностью

Практическая значимость идентификации различных типов организационных культур имеет две стороны:

1) знание типа организационной культуры, ее особенностей дает возможность прогнозировать поведение организации, реакцию работников на решения и действия руководства, внешние события;

2) знание особенностей, сильных и слабых сторон сложившейся организационной культуры, стереотипов **поведения** работников, принятых ценностей позволяет выработать управленческие воздействия с целью возможного изменения, модификации организационной культуры.

Существуют методы поддержания организационной культуры, которые не сводятся только к найму нужных и увольнению ненужных людей. Это:

- объекты и предметы внимания, **контроля** со стороны менеджеров (своими действиями менеджеры дают знать работникам, что является важным и что от них ожидается);
- реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы (необходимо глубокое познание организационной культуры менеджерами и подчиненными, так как кризисная ситуация может потребовать от организации усиления существующей культуры или внедрения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере);
- моделирование ролей, обучение и тренировка (специфика организационной культуры усваивается подчиненными через исполнение своей роли; менеджер сам может демонстрировать подчиненным образцы поведения);
- критерии определения вознаграждений и статусов (система наград и привилегий, привязанная к определенным образцам поведения, расставляет для работников приоритеты, указывает на организационные ценности);
- критерии принятия на работу, продвижения и увольнения (один из основных способов поддержания организационной культуры; то, из чего исходит организация, регулируя кадровый процесс, сразу становится известно ее членам по движению сотрудников внутри организации);
- организационные символы и обрядность (к обрядам относятся стандартные, повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для воздействия на поведение работников (примеры обрядов приведены в табл. 8.6); ритуалы — система обрядов; соблюдение ритуалов, обрядов, церемоний усиливает самоопределение работников).

Типы обрядов организаций

Тип обряда	Пример	Возможные последствия
Обряды продвижения	Торжественное вручение дипломов при завершении базового обучения, переподготовки и т.п.	Обеспечивают вхождение в новую роль, минимизируют 1 ичия 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 ее 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 коллективу вышестоящим руководителем переведенного на новую должность	Отмечают изменение статусной позиции, обосновывают новое назначение, способствуют согласованию целей и интересов различных уровней
«Исторические» обряды	Торжества, связанные с юбилейными датами, другими значительными 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

С **течением** времени и под воздействием обстоятельств организационная культура может претерпеть изменения. К их числу можно отнести: изменение объектов, предметов внимания со стороны менеджеров и стиля управления кризисом или конфликтом, перепрофилирование ролей и изменение фокуса в программах обучения,

совершенствование критериев стимулирования, смена акцентов в кадровой политике и организационной символики и обрядов.

При осуществлении преобразований в культуре организации возникает ряд трудностей, порождаемых сопротивлением изменениям, затрагивающим глубинное содержание организационной культуры (базовые положения, верования, ценности). В целом степень сопротивления трансформациям в культуре организации пропорциональна степени их радикальности и силе преобладающей культуры.

Радикальные изменения в содержании оргкультуры производятся для достижения желательного уровня организационной эффективности, когда требуются значительные и динамичные корректировки «правил игры», к которым можно отнести: повышение организационной эффективности и морали; фундаментальное изменение миссии организации; значительные технологические перемены; важные изменения на рынке; поглощение, слияние, создание совместных предприятий; быстрый рост организации; переход от семейного бизнеса к профессиональному управлению; вступление во внешнеэкономическую деятельность.

Вырабатывая меры воздействия на организационную культуру, исходят из основных принципов ее формирования (табл. 8.7). Индикаторами необходимых перемен в организационной культуре являются увеличение текучести и абсентеизма, 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, когда организационная культура не соответствует функциям структурных подразделений, функциональному или морфологическому содержанию организации, структуре управления, стадии развития организации, стратегии организации. Каждая из критических ситуаций предполагает **индивидуальный** подход, сложный ряд взаимосвязанных выводов и решений.

Успех организации предполагает высокую степень совместности стратегии и организационной культуры. Чтобы достичь этого, выделяют следующие подходы:

- игнорируется культура, препятствующая эффективному выполнению выбранной стратегии;
- система управления подстраивается под существующую в организации культуру. Этот подход основан 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. 8.8);

- делается попытка изменить культуру в соответствии с выбранной стратегией;
- **стратегия** подстраивается под существующую культуру.

Таблица 8.7

Принципы формирования организационной культуры

Принцип	Содержание принципа
Комплексность представлений о назначении организации	Культура должна выражать не только отношения между членами какой-либо организации, но и комплексное представление о назначении данной системы в целом и ее членов, в частности ее цели, характер продукции и рынков, которые определяют эффективность соответствующей системы
Первоочередность определения ценностей и философии организации	Процессу формирования культуры в какой-либо 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 в какой-либо экономической системе со слабой культурой сильную, и наоборот, 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

Руководство организации может воздействовать на развитие культуры двумя способами. Первый представляет собой как бы оценку сверху, которая должна вызвать энтузиазм у большинства членов организации. Это предполагает наличие искренних личных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит. Применение второго способа начинается с нижних уровней организации. Менеджеры должны отслеживать по всей организации, что в ней происходит, стараясь при этом шаг за шагом воздействовать на культуру организации.

8.6. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ

8.6.1. 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.

Таблица 8.8

Подстраивание системы управления под организационную культуру

Организация	Стратегия	Что было бы желательно иметь	Барьеры организационной культуры	Возможные альтернативные решения
А	Диверсификация по продукту и рынку	Дивизиональная структура	Приверженность централизации. Единоначалие. Функционализм. Иерархичность	Создание центров прибыли. Четкое стратегическое планирование. Измерение эффективности
Б	Концентрация в маркетинге на наиболее прибыльных сегментах рынка	Отлаженная система стимулирования. Приспособление информационной системы	Распределенная власть. Ориентация на индивида. Отношения важнее работы	Закрепление за работниками определенных сегментов рынка
В	Развитие новых рынков	Матричная структура	Множество центров власти. Функциональная ориентация	Назначение координирующих программ. Создание комитетов по планированию. Большая вовлеченность высшего руководства

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 возлагалось, 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 по управ-

лению конфликтами и стрессами (см. параграф 2.2). 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. Оперограмма процесса управления конфликтами этого отдела (табл. 8.9) 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. 8.10).

Таблица 8.9

Схема функциональных взаимосвязей в процессе управления конфликтами отдела трудовых отношений

Функции	Исполнители				
	Нач. отдела	Зам. нач. отдела	Конфликтолог	Психолог	Социолог
1	2	3	4	5	6
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
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

7	2	3	4	5	6
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 8.10

**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

8.6.2. 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 человек 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 действовании 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 инте-

ресуется мнением других. Лицо использующее такой подход, обычно ведет себя агрессивно и для влияния на других использует власть путем принуждения. < **иль** 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 молодых 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 здорового 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 **п** ложительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны, а также сводя к минимуму **проявл** :ние гнева и угроз.

Переговоры выполняют определенные функции, охватывая многие аспекты деятельности раб(**т**. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых для противоборствующих **сторон** решений. Переговоры возможны при условии: взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте; отсутствия существенного различия в полномо **ниях** участников конфликта; глубины развития конфликта, **п** **дей** вести переговоры; участия в переговорах сторон, обладают **т** реальными полномочиями.

Ответные агрессивные действия — методы, являющиеся крайне нежелательными для преодоления конфликтных ситуаций. При-

менение 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 **уменьшаются**, 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, распространения 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 согла-

шений; 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.* Кажется 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 несущественное, то можно следовать совету Д. Карнеги: «Не позволяйте себе расстраиваться из-за пустяков, которые следует презирать и забыть. Помните, что жизнь слишком коротка, чтобы растрчивать 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 подходящую 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 из любой 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 недоумения в повседневной жизни случаются только пото-

му, 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.

8.6.3. 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 большого 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. **8.11** приведена классификация стрессоров и их последствий.

Во избежание пагубных последствий стрессов необходимо научиться справляться с ними. Существуют методы нейтрализации стрессов (табл. 8.12). С учетом их составляются индивидуальные программы нейтрализации стрессов. На уровне организации проводят семинары, обучают работников технике расслабления, способам изменения поведения, выявления **индивидуальных** стрессов.

Таблица 8.11

Классификация стрессоров и их последствий

<i>Стрессоры</i>		<i>Последствия</i>
<i>Стрессоры в окружающей среде</i>	<i>Личные стрессоры</i>	
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 сосредото- ченность Физиологические: высокое содержание холестерина; язвенная болезнь; сердечно-сосудистые заболевания Организационные: прогулы; текучесть кадров; низкая производи- тельность труда; неудовлетворенность работой

Таблица 8.12

Методы нейтрализации стрессов

<i>Наименование метода</i>	<i>Характеристика метода</i>
<i>1</i>	<i>2</i>
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

1	2
3. Режим питания	Продолжительный стресс может привести к образованию недостатка витаминов, ослаблению организма и в конечном счете к болезни. Кроме того, во время стресса нарушается нормальный режим питания. Поэтому необходимо выбрать вместе с врачом правильную диету
4. Психотерапия	Необходимо обратиться к психотерапевту , который предложит специальные упражнения с учетом сложившейся стрессовой ситуации и порекомендует специалиста-психоаналитика для проведения интенсивной индивидуальной работы
5. Медитация и расслабление	Дальневосточные методы медитации (состояние внутренней сосредоточенности, концентрации внимания на чем-нибудь). Йога, дзен-буддизм, религия, молитва

8.7. БЕЗОПАСНОСТЬ, УСЛОВИЯ И ДИСЦИПЛИНА ТРУДА 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 производственной 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 подготовленными 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, вызванное 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. **8.7** приведен фрагмент дерева целей системы безопасности организации на примере одного из важнейших направлений безопасности — физической безопасности персонала организации.

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 формируют 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. 8.13).

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 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



Рис. 8.7. Дерево целей системы безопасности организации (физическая безопасность персонала)

на четыре группы — физические, химические, биологические и психофизиологические (табл. 8.14).

Таблица 8.13

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

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.

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 реак-

ции организма (общие и профессиональные заболевания, преждевременная утрата трудоспособности по данной профессии, стойкая утрата трудоспособности, сокращение продолжительности жизни).

Таблица 8.14

Производственные факторы опасных и вредных условий труда

<i>Наименование фактора</i>	<i>Характеристика фактора</i>
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)

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** фи-

зические 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 осо-

бенностей 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 расходовемых средств организма.

Работоспособность человека не является стабильной величиной и может меняться в течение рабочего дня, для нее характерно поэтапное 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, высвобождающихся в результате двигательного-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 ба-

зироваться на анализе состояния трудовой дисциплины в организации.

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. 8.15.

Таблица 8.15

Виды трудовой дисциплины

<i>Классификационный признак</i>	<i>Виды дисциплины</i>
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

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 различными 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 производ-

ственная 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 дисциплинарными 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.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ГЛАВЕ 8

Жовите 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 **тру**вой деятельности персонала?

7. Охарактеризуйте взаимосвязь основных содержательных теорий мотивации.
8. Раскройте сущность процессуальных теорий мотивации.
9. Что такое тип мотивации ?
10. Что такое заработная плата ? Как регулируется заработная плата ?
11. Что такое тарифная система?
12. Какие формы и системы заработной платы вы знаете?
13. Что такое этика деловых отношений?
14. Охарактеризуйте закономерности межличностных отношений.
15. Что такое риторика?
16. Назовите правила подготовки и проведения деловой беседы.
17. Назовите основные правила критики.
18. Раскройте суть понятия «организационная культура». Чем обусловлено внимание к организационной культуре в современных условиях?
19. Раскройте содержание основных компонентов организационной культуры.
20. Какими методами обеспечивается поддержание организационной культуры?
21. Какими методами можно добиться изменения организационной культуры?
22. Каким подсистемам системы управления персоналом относятся функции управления конфликтами и стрессами ?
23. Укажите основные функции управления конфликтами и стрессами.
24. Охарактеризуйте основные методы управления конфликтами.
25. В чем проявляются отрицательные последствия стрессов?
26. Что необходимо предпринять для нейтрализации стрессов?
27. Что такое безопасность организации и ее персонала?
28. Приведите классификацию видов безопасности и дайте их характеристику.
29. Назовите принципы безопасности организации и ее персонала.
30. Что такое охрана труда и здоровья персонала ? Приведите классификацию производственных травм.
31. Постройте дерево целей безопасности организации на примере одного из направлений безопасности.

32. *Что такое условия труда персонала ?*
33. *Приведите классификацию факторов, воздействующих на условия труда.*
34. *Что такое рациональный режим труда и отдыха персонала?*
35. *Что такое дисциплина труда? Назовите виды трудовой дисциплины.*
36. *Какие методы управления дисциплинарными отношениями в организации вы знаете?*

Глава 9

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

9.1. АНАЛИЗ И ОПИСАНИЕ РАБОТЫ И РАБОЧЕГО МЕСТА

Достижение определенного результата деятельности отдельного работника, группы или организации в целом зависит от многих факторов. Одним из важных является выполняемая отдельным **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.

Определение основных характеристик и требований к работе (или к рабочему месту) и 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 к работе, которые затем используются для **описания работы** (т.е. описания обязанностей, прав, ответственности) и составления **личностной спецификации** (т.е. требований к работнику).

Анализ работы 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 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.

Анализ работы (или рабочего места) 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 ре-

шается вопрос, как и для чего будет использоваться информация по анализу работы (для отбора персонала, оценки результатов его деятельности, обучения и т.д.). Анализ всех рабочих мест требует длительного времени и немалых затрат. Поэтому следует выбрать какой-либо типичный образец тех рабочих мест, 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 (рабочего места). 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; рабочее 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 (контракта), 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 существенных 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 **восприн**иматься работниками.

ты, 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 работы 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 большого 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 по-разному 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 (рабочего места)». Анкета заполняется работником, занятым на данном рабочем месте. Образец анкеты приведен ниже.

Информационный стандарт анализа работы (рабочего места)

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. Требуется ли выполнение вашей работы использования какого-либо оборудования? Да _____ Нет _____.

Если «да», то укажите, как часто вам приходится пользоваться оборудованием:

	<i>Редко</i>	<i>От случая к случаю</i>	<i>Часто</i>
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:

	<i>Редко</i>	<i>От случая к случаю</i>	<i>Часто</i>
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 определять 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) ~~контакты~~ с людьми			
б) контакт с посетителями			
в) постоянное внимание начальства			
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			

	<i>Редко</i>	<i>От случая к случаю</i>	<i>Часто</i>
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.

	<i>Редко</i>	<i>От случая к случаю</i>	<i>Часто</i>
а) высота, на которой вы работаете			
б) излучения			
в) механическое воздействие			
г) движущиеся объекты			
д) взрывчатые вещества			
е) возможность электрошока			
ж) возможность возгорания			
з) другие			

Подпись . Дата

З а м е ч а н и я и у т о ч н е н и я н а ч а л ь н и к а

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 — это фиксация данных о содержании конкретной работы (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 показаны на рис. 9.1.

Анализ работы	Описание работы	Содержание работы	Требования к работнику (личностная спецификация)
		Параметры работы	
Назначение анализа и описания работы:			
Отбор персонала		Обучение персонала	
Оценка результатов деятельности персонала		Планирование деловой карьеры	
		Оплата труда и стимулирование	

Рис. 9.1. Последовательность и назначение анализа и описания работы

Описание работы включает следующие типовые разделы:

- а) наименование работы (рабочего места);
- 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 глаголов: 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 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 (крите-

риев) 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 (рабочего места) 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, относится и к рабочему месту. А так как для категории служащих рабочее место рассматривается обязательно в сочетании с должностью, то анализ и описание должности также проводится аналогично тому порядку, который был рассмотрен выше.

В чем заключается отличие понятий «должность» и «рабочее место»? Через понятие «должность», характерное для категорий руководителей, специалистов, технических исполнителей, отра**жается** 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 фак-

торов 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.

Таблица 9.1

**Классификация факторов, учитываемых
при проведении оценки результативности труда**

Факторы	<i>Содержание факторов</i>
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.

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 оказывать 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, мотивированность персонала и т.п.).

Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения **закреплен-**

ных 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	<i>Перечень показателей оценки результатов труда</i>
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

<i>Степень сложности и качества труда</i>	<i>Оценка в баллах</i>
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.

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. Требуется 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 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, личные 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

Наиболее широко **в организации** 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.

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 продажам	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

Наибольшая сложность в оценке результатов труда **управленческих** работников посредством целей заключена в определении системы индивидуальных целевых показателей.

На примере банка *Chase Manhattan* рассмотрим процедуру их разработки, включающую следующие этапы:

1. Устанавливается перечень главных обязанностей работника, включающий регулярно осуществляемые работником функции и целевые мероприятия разового характера на планируемый срок (квартал, год).

2. Устанавливается сфера **ответственности** управляющего, т.е. каждая функция из числа вводимых в **целевые** показатели конкретизируется в определенных экономических (или каких-либо иных) категориях (прибыль, издержки, объем, сроки, качество), на которые она влияет.

3. Устанавливаются единицы измерения по каждой категории (проценты, дни, доллары) и система показателей, отражающих результаты деятельности управляющих (рост прибыли в процентах по отношению к прошлому году и т.п.) (табл. 9.6).

Таблица 9.6

Показатели результатов деятельности

<i>Сфера ответственности</i>	<i>Показатели</i>
Объем кредитов	Рост по отношению к прошлому году , %
Рентабельность	Отношение дохода к банковским издержкам, %
Качество кредитных операций	Сделки, подвергшиеся критике в штаб-квартире корпорации, % ко всем сделкам
Привлечение новых клиентов	Количество новых крупных вкладчиков денежного капитала

4. По каждому показателю устанавливают индивидуальные стандарты исполнения. Они должны учитывать все резервы работника, но исходить из реальных предпосылок. В банке по каждому показателю установлен двойной стандарт. Первый характеризует «хорошее исполнение», второй — «выдающееся».

На этом разработка показателей заканчивается. Собственно оценка результатов труда работника состоит в соотнесении фактических результатов с «двойным стандартом» (табл. 9.7).

Таблица 9.7

Оценка результатов деятельности

<i>Показатель</i>	<i>Стандарты исполнения</i>		<i>Фактические результаты</i>	<i>Оценка (балл оценочной категории)</i>
	<i>«хорошие»</i>	<i>«выдающиеся»</i>		
Объем кредитов, рост в %	10	15	12	2
Доход, % к издержкам	107	110	112	1
Критикуемые сделки, %	10	7	11	4
Новая клиентура, ед.	15	20	15	3

В документах банка используется пять фиксированных категорий оценки — от «выдающегося исполнителя» (оценочный балл 1) до «неудовлетворительного» (5 баллов). Итоговая оценка выводится как среднеарифметическая по каждой оцениваемой функции и целевым заданиям. По функции «Управление коммерческими операциями» балл управляющего отделением банка равен 2,5. Таким же образом выводится общая средняя оценка достижения целей по всем установленным в начале **года** позициям (3—4 функции или целевых мероприятия).

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 рассчитывают-

Факторы, связанные с живым трудом

1. Организационные

Подбор и расстановка кадров
Квалификация работников
Разделение и кооперация труда
Уровень централизации управления
Рациональная структура аппарата
Организация рабочего времени
Условия труда
Уровень производственной дисциплины
Контроль исполнения
Уровень организации управляемой системы

2. Социально-психологические

Стиль и культура управления
Психологический климат
Отношение к труду
Коммуникабельность
Отношения с вышестоящими органами
Психологические особенности характера человека
Авторитет руководителя

3. Социально-демографические

Возраст
Пол
Семейное положение
Стаж работы на руководящей должности

4. Экономические

Система оплаты труда и уровень зарплат
Доход на одного члена семьи
Использование фондов потребления
Гласность в системе материального стимулирования

Факторы, связанные со средствами труда

Уровень оснащенности средствами ВТ и средствами связи
Эффективность использования установленного оборудования
Уровень механизации управленческих работ

Факторы, связанные с предметами труда

Рациональная организация движения документов
Своевременность и полнота поступления информации
Уровень стандартизации информации
Качество решений

Рис. 9.2. Классификация факторов, влияющих на результативность труда в аппарате управления организацией

ся 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 платы, 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 мерилем 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. 9.8**.

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 отбрака против допустимого уровня или выход годного про-

дукта; снижение количества обоснованных рекламаций, выход высших сортов, балльная оценка и некоторые другие показатели.

Таблица 9.8

Факторы качества труда

<i>Экономические факторы</i>	<i>Личностные факторы</i>	<i>Организационно-технические факторы</i>	<i>Социально-культурные факторы</i>
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

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. 9.9.

Таблица 9.9

Фрагмент распределения критериальных показателей среди подразделений управления

Показатель	Руководители и подразделения системы управления организации		
	Руководство организации	Функциональные подразделения	Руководители подразделения
1	2	3	4
Показатели экономической эффективности (конечных результатов)			
Балансовая прибыль	Директор	Бухгалтерия	Начальник цеха (участка)
Доход	Директор	Бухгалтерия	Начальник цеха (участка)
Себестоимость производства (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 1 работника	Зам. директора по кадрам	Отдел кадров	Руководители всех подразделений
Фондоплаты труда	Зам. директора по экономике	Плановый отдел	Руководители всех подразделений
Материальные затраты	Главный инженер	Производственный и технический отделы	Начальник цеха (участка)

1	2	3	4
Показатели социальной эффективности			
Текущность 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

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. 9.10).

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. 9.11. 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).

Таблица 9.10

Частные оценочные показатели деятельности
подразделений управления организации

<i>Подразделения (подсистемы) системы управления организации</i>	<i>Основные оценочные показатели</i>
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

Таблица 9.11

**Показатели оценки эффективности деятельности подразделений
управления персоналом**

<i>Показатели собственно экономической эффективности</i>	<i>Показатели степени укомплектованности кадрового состава</i>	<i>Показатели степени удовлетворенности работников</i>	<i>Косвенные показатели эффективности</i>
Соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности	Соответствие численности работников числу рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава)	Степень удовлетворенности работой в данной организации	Текущий кадровый абсентизм
Затраты на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчете на одного работника	Соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность кадрового состава)	Степень удовлетворенности деятельностью подразделений управления персоналом	Производительность труда
Эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и организации в целом			Показатели качества продукции (процент брака, рекламаций и пр.)
Отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала			Количество жалоб работников
			Уровень производственного травматизма и профзаболеваний

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 результативность деятельности работников и организации в це-

лом (повышение производительности труда, улучшение качества продукции, экономия ресурсов и т.д.) (табл. 9.12).

Например, эффект воздействия программы обучения работников на повышение производительности труда и качества продукции, согласно методике американской компании «Хониуэлл», может быть определен по следующей формуле:

$$E = P \cdot N \cdot V \cdot K - N \cdot Z,$$

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 эффект обучения работников (рост результативности, выраженный в долях); **Z** — затраты на обучение одного работника.

Стоимостная **оценка** различия в результативности представляет собой соотношение (разность) оценок значения для фирмы результатов 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 (**K**) составляет $\frac{3}{4}$ 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 **отдел**ных ее направлений.

Обследования могут охватывать **большой** круг вопросов, касающихся различных аспектов удовлетворенности работой в данной организации: общей удовлетворенности; удовлетворенности конкурентоспособностью продукции организации, организаци-

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

ей труда, продуктивностью труда, оплатой труда и т.д. Типичные темы, затрагиваемые при обследовании удовлетворенности работников трудом, приведены в табл. 9.13.

Таблица. 9.13

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

*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 «активная» 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 пози-

тивных 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 «окаменению» 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:

$$K_t = P_y / p \cdot 100,$$

где K_t — коэффициент текучести; P — численность работников, уволенных по причинам текучести; p — среднесписочная численность работающих.

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:

где D_n — число рабочих дней, потерянных за определенный период из-за отсутствия на работе; D — число рабочих дней; N — среднее число работников; P_n — общее число пропущенных часов; P — 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 (контрактов, пенсионных дел, трудовых книжек, справок, отчетов и т.п.);
- степень обеспеченности **планомерного** резерва на выдвижение на должности **руководителей** [телей 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 рабочих. 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 обес-

печение, 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 сверхурочные, 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 зарплате; 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 учеб-

ных 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 кредитование 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 российской практике показателя, включающего весь перечень рассмотренных выше затрат на персонал и под таким названием, нет. Согласно действующей инструкции Госкомстата РФ от 19.07.95, издержки работодателя на персонал включают три группы затрат:

1. Расходы на оплату труда (фонд заработной платы).
2. Выплаты социального характера.
3. Расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера.

В состав **расходов на оплату труда** включаются все соответствующие затраты организации независимо от источников их финансирования, в том числе следующие основные виды выплат:

- 1) оплата за отработанное время, в том числе:
 - заработная плата по тарифным ставкам, окладам, сдельным расценкам; процент от стоимости оказанных услуг, выручки;
 - стоимость натурального вознаграждения; денежные и натуральные премии независимо от источников выплаты; стимулирующие доплаты; ежемесячное вознаграждение за стаж и выслугу лет;
 - компенсационные выплаты в связи с режимом работы и условиями труда;
 - оплата руководителям и специалистам, привлекавшимся к подготовке, переподготовке и повышению квалификации кадров и отвлекаемым от основной работы;
 - комиссионное вознаграждение (страховым агентам, брокерам);
 - гонорары штатным журналистам;
 - оплата специальных перерывов **в работе**;

- оплата разницы в окладах при временном замещении, работы совместителей и другого несписочного персонала;
- 2) **оплата** за неотработанное время, в том числе:
 - оплата ежегодных, дополнительных и учебных отпусков;
 - оплата льготного времени и времени выполнения государственных обязанностей, доноров;
 - оплата простоев по вине работников и вынужденных прогулов;
 - единовременные премии по итогам работы за год; оплата подарков;
 - компенсации за неиспользованные отпуска;
 - выплаты на содержание **жилья**. топливо, питание;
 - материальная помощь.

К выплатам социального характера относятся:

- надбавки к пенсиям работающим пенсионерам;
- единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам труда, выплачиваемые за счет средств предприятия;
- взносы за счет средств предприятия на добровольное медицинское страхование и оплата медицинских услуг;
- оплата туристических и санаторных путевок, занятий спортом;
- возмещение расходов за пребывание детей в детских садах и яслях;
- компенсации женщинам, находящимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за детьми;
- суммы компенсаций за вред, причиненный здоровью работников, профессиональные увечья и заболевания, выплаты иждивенцам погибших, а также возмещение морального ущерба в соответствии с приговором суда;
- выходные пособия в связи с прекращением трудового договора;
- суммы, выплачиваемые в течение периода трудоустройства при увольнении по сокращению штатов;
- оплата проезда к месту работы и транспортных услуг;
- материальная помощь, предоставляемая в связи с семейными обстоятельствами; стипендии лицам, направленным на учебу предприятием;
- помощь на строительство жилья, для погашения различных ссуд.

Расходы, не относящиеся к фонду заработной платы и выплатам социального характера, включают следующие основные статьи:

- Дивиденды по акциям, выплаты по облигациям и паям;
- страховые взносы в социальные **фонды**, негосударственные пенсионные фонды и выплаты из них;
- авторские вознаграждения;

- стоимость фирменной одежды и спецодежды;
- расходы, связанные с командировками;
- расходы, связанные с переездом с одного места работы на другое;
- расходы на платное обучение работников;
- расходы по содержанию объектов социальной сферы;
- расходы на проведение социально-культурных и спортивных мероприятий;
- расходы по обслуживанию садовых товариществ.

Затраты на персонал частично подлежат отнесению на себестоимость продукции (работ, услуг), а частично осуществляют-ся за счет прибыли.

В соответствии с «Положением о составе затрат по производству и реализации продукции (работ, услуг) и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли», утвержденным постановлением Правительства РФ от 05.08.92 № 552 с изменениями от 01.07.95 и **20.11.95**, в себестоимость включаются следующие затраты на персонал:

- расходы на оплату труда основного производственного персонала за фактически выполненную работу, исчисляемые по сдельным расценкам, тарифным ставкам и должностным окладам в соответствии с принятыми в организации формами и системами оплаты труда, включая премии членам трудового коллектива за производственные результаты, стимулирующие и компенсирующие выплаты, а также на оплату труда работников, не состоящих в штате организации, за выполнение работ по договорам гражданско-правового характера (включая договор подряда);
- выплаты членам трудового коллектива за непроработанное, но подлежащее оплате время в соответствии с действующим законодательством (оплата льготных часов подростков, перерывов в работе кормящих матерей, оплата времени выполнения государственных и общественных обязанностей и т.п., выплата вознаграждений за выслугу лет, очередных и дополнительных отпусков);
- все виды премиальных выплат, обусловленные производственной деятельностью в соответствии с принятой в организации системой премирования и стимулирования труда (включая премии за выполнение особо важных производственных заданий, вознаграждения по итогам года и др.);
- выплаты в соответствии с действующим законодательством по установленным коэффициентам за работу в пустынных, безводных и высокогорных местностях, надбавки к зара-

ботной плате за непрерывный стаж работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях;

- компенсации по оплате труда в связи с повышением цен и индексацией доходов, а также компенсационные выплаты матерям, состоящим в трудовых отношениях на условиях найма с организациями и находящимися в отпуске по уходу за ребенком от его рождения до достижения им трехлетнего возраста (в пределах норм, предусмотренных законодательством);
- затраты, связанные с обеспечением выполнения санитарно-гигиенических требований, нормальных условий труда и техники безопасности;
- затраты, связанные с подготовкой и переподготовкой кадров, с набором рабочей силы;
- отчисления на государственное социальное страхование и пенсионное обеспечение, по обязательному медицинскому страхованию; платежи по обязательному страхованию отдельных категорий граждан;
- затраты, связанные с содержанием помещений, предоставляемых бесплатно предприятиям общественного питания, обслуживающим трудовые коллективы.

В фактическую себестоимость включаются также:

- потери от простоев по внутривозвратным причинам;
- пособия в связи с потерей трудоспособности из-за производственных травм, выплачиваемые на основании судебных решений;
- выплаты работникам, высвобождаемым из организаций в связи с их реорганизацией, сокращением численности работников и штатов.

В составе затрат по производству затраты на персонал могут быть рассчитаны на единицу мощности и прироста производства продукции, работ или услуг, т.е. в виде удельных затрат на персонал, величина которых используется при составлении планов **развития** действующих и при проектировании новых организаций, для анализа эффективности систем управления. Удельные затраты на персонал измеряют потребность в финансовых ресурсах на обеспечение кадрами действующей организации.

Не включаются в себестоимость продукции, а финансируются за счет прибыли организации или специальных источников выплаты, непосредственно не связанные с оплатой труда: премии за счет средств специального назначения и целевых поступлений; материальная помощь; беспроцентные ссуды, выданные на улучшение жилищных условий, обзаведение домашним хозяйством; оплата работникам отпусков, дополнительно предо-

ставляемых по коллективному договору (сверх предусмотренных законодательством); надбавка к пенсии; единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам; дивиденды, проценты и т.п.

Помимо общих и удельных затрат организации на персонал в целях анализа эффективности использования персонала рассчитываются также следующие показатели:

- доля затрат на персонал в объеме реализации, показывающая, какая часть валовой выручки организации расходуется на персонал. Это показатель рассчитывается как частное от деления общей величины расходов на персонал на объем реализации за период;
- затраты на одного сотрудника. Этот показатель рассчитывается путем деления общей величины затрат на персонал за период на численность сотрудников организации;
- затраты на один производительный час, показывающие, во сколько организации в среднем обходится один час производительного труда с точки зрения расходов на персонал. Этот показатель рассчитывается как отношение общих расходов на персонал к общему числу производительных часов за период.

Для проведения целенаправленной аналитической работы по изучению расходов на персонал, рассмотрения их с различных позиций, 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 *распределение 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 опосредственных фондов, затраты, связанные с поддержанием дееспособности рабочей силы (на медицинское обслуживание, технику безопасности, социально-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 пред-

верительное обучение работников (рис. 9.3). Конкретный состав затрат зависит от целей оценки и доступности данных.

Таблица 9.14

Классификация затрат организации на персонал

<i>Классификационные признаки</i>	<i>Виды затрат на персонал организации</i>
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)

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.



Рис. 9.3. Состав первоначальных затрат на персонал

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 увольняемому 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 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 обязатель-

ства 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.



Рис. 9.4. Состав восстановительных затрат на персонал

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 *дополнительным 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.

Основные расходы	Дополнительные расходы	
	на основании тарифов и законодательства	социальные
Зарботная плата: сдельная и повременная Оклады штатных сотрудников Выплаты внештатным сотрудникам Прочие выплаты	Отчисление работодателя на социальное страхование и страхование от несчастных случаев Оплата отпусков, больничных листов , инвалидности Расходы на технику безопасности организацию труда Премирование Прочие расходы	Транспортные расходы Оплата жилищно- коммунальных услуг Оплата медицинско- оздоровительных услуг Оплата обучения и повышения квалификации Прочие расходы

Рис. 9.5. Состав расходов организации на персонал по целевому назначению

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 вы-

платы; 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 $P_i(t)$ и **отток** $O_i(t)$ денежных средств. Обозначим разность между ними через $\Phi_i(t)$:

где i — номер вида деятельности (1, 2, 3, ...).

Потоком реальных денег $\Phi(t)$ называется разность между притоком и оттоком денежных средств от инвестиционной и операционной деятельности в каждом периоде осуществления проекта (на каждом шаге расчета):

$$\Phi(t) = [\Pi_1(t) - O_1(t)] + [\Pi_2(t) - O_2(t)] = \Phi_1(t) + \Phi_2(t).$$

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) для t -го шага осуществления проекта определяется как превышение доходов соответствующего бюджета (D_t) над расходами (P_t) в связи с осуществлением данного проекта:

Интегральный бюджетный эффект ($B_{\text{инт}}$) рассчитывается как сумма дисконтированных годовых бюджетных эффектов или как превышение интегральных доходов бюджета ($D_{\text{инт}}$) над интегральными бюджетными расходами ($P_{\text{инт}}$):

$$\text{инт} = D_{\text{инт}} - P_{\text{инт}}$$

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 еди-

современные 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 ($\mathcal{E}_{\text{инт}}$)*, определяется как сумма текущих экономических эффектов за весь период, приведенная к начальному шагу (начальному году расчетного периода), или как пре-

вышение интегральных экономических результатов над интегральными затратами. Величина вычисляется по формуле

$$= K_t) \alpha_t,$$

где P — экономические результаты осуществления мероприятий за расчетный период, руб.; K — затраты на осуществление мероприятий за расчетный период, руб.; t_n — начальный шаг (начальный год расчетного периода); t_k — конечный шаг (конечный год расчетного периода); P_t — экономические результаты, достигаемые на t -м шаге (в t -м году расчетного периода), руб.; K_t — затраты, осуществляемые на t -м шаге (в t -м году расчетного периода), руб.; α_t — коэффициент дисконтирования (коэффициент приведения разновременных затрат и экономических результатов к расчетному году).

На практике иногда используют модифицированную формулу определения ЧДД

$$P_t - K'_t) \alpha_t - K_{вл},$$

где K'_t — затраты на t -м шаге при условии, что в них не входят капиталовложения, руб.; $K_{вл}$ — сумма дисконтированных капиталовложений, руб.

где $K'_{вл}$ — 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:

$$\frac{\sum_{t=t_n}^{t_k} P_t \alpha_t}{K_{вл}}$$

3. *Внутренняя норма доходности (ВНД)* — представляет собой ту норму дисконта ($E_{вн}$), при которой величина приведенных эконо-

номических эффектов равна капиталовложениям. $E_{\text{вн}}$ определяется исходя из равенства

$$\sum_{t=t_0}^{t_k} \frac{P_t - K'_t}{(1 + E_{\text{вн}})^t} = \sum_{t=t_0}^{t_k} \frac{K_{\text{вл}}^t}{(1 + E_{\text{вн}})^t}.$$

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) — минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого интегральный экономический эффект становится и в дальнейшем остается неотрицательным. Срок окупаемости определяется исходя из следующего условия:

$$T_{\text{ок}} = \min t, \text{ при котором } \sum (P_t - K'_t) \alpha_t = K_{\text{вл}},$$

где t — временной интервал, за пределами которого $\mathfrak{E}_{\text{инт}}$ становится неотрицательным.

5. Другие показатели, учитывающие интересы участников или специфику проекта, в частности *рентабельность инвестиций* ($P_{\text{и}}$), определяется по формуле

$$P_{\text{и}} = \frac{\sum_{t=t_0}^{t_k} (P_t - K_t) \alpha_t}{K_{\text{вл}}}.$$

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*. Технически приведение к базисному моменту времени затрат, экономических результатов и эффектов, имеющих место на t -м шаге

* 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.

расчета реализации проекта ($t-m$ году расчетного периода), удобно производить путем умножения на коэффициент дисконтирования a_n , определяемый для постоянной нормы дисконта E как

$$a_n = \frac{1}{(1 + E)^n}$$

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.

9.3.3. 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

Таблица 9.15

Значение коэффициента дисконтирования а, при различных нормах дисконта

Год (f)	Норма дисконта Е, %								
	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

Окончание табл. 9.15

Год (f)	Норма дисконта Е, %									
	28	30	34	40	50	80	100	130	160	200
Г 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

<i>Область формирования (система управления и производственная система организации)</i>	<i>Экономические результаты</i>	<i>Показатели</i>
1	2	3
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

Продолжение табл. 9.16

1	2	3
		механизации и автоматизации управленческих процессов, удельный вес стоимости оргтехники и ЭВМ в общей стоимости основных фондов
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;

Продолжение табл. 9.16

1	2	3
		• степень выполнения решений, качество принимаемых решений, удельный вес принимаемых типовых управленческих решений; • затраты на выработку, обоснование, принятие и реализацию решений
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;

1	2	3
		• уровень механизации и автоматизации, фондово-оруженность
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

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.

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 **итогов** определяется экономически эффективный.

Таблица 9.17

Социальные результаты совершенствования системы и технологии управления персоналом организации

<i>Область формирования (функциональные подсистемы системы управления персоналом)</i>	<i>Социальные результаты</i>	<i>Показатели</i>
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
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

Продолжение табл. 9.17

1	2	3
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
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 проблемами групповых и индивидуальных взаимоотношений Удельный вес работников, удовлетворенных взаимоотношениями с руководством

Продолжение табл. 9.17

1	2	3
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
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

1	2	3
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
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)

9.5.4. Оценка затрат, связанных с совершенствованием системы 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:

$$K_y = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3} + K_{y4},$$

где K_{y1} — предпроизводственные затраты; K_2 — капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий; K_3 — сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением мероприятий; K_4 — сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий.

Предпроизводственные затраты (K_1) 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

где $З_i$ — месячный оклад i -го работника, занятого разработкой оргпроекта, руб.; $М_i$ — количество месяцев работы в году /-го работника, занятого разработкой оргпроекта; n — количество работников, занятых разработкой оргпроекта; K_d — коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату; K_c — коэффициент, учитывающий отчисления на социальное страхование; $З_p$ — 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 (30) — **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 (K_{y2}), определяются по формуле

$$K_{y2} = K_{тс} + K_{тмн} + K_{и} + K_{срз} + K_{пк} + K_{ос} - K_{в},$$

где $K_{тс}$ — затраты на приобретение вычислительной техники, периферийных устройств, средств связи, вспомогательного оборудования, организационной техники (определяются по прейскурантным ценам); $K_{тмн}$ — затраты на транспортировку, монтаж, наладку и пуск технических средств управления (применительно к ЭВМ принимаются равными **10%** стоимости ЭВМ для укрупненных расчетов); $K_{и}$ — затраты на покупку производственно-хозяйственного инвентаря (определяются по прейскурантным ценам); $K_{срз}$ — затраты на строительство и реконструкцию зданий, сооружений и помещений, связанных с мероприятиями по совершенствованию управления персоналом, которые равны **СПН** (где С — стоимость 1 м³ здания, помещения, руб.; П — площадь здания, помещения, м²; Н — высота этажа здания, помещения, м); $K_{пк}$ — 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; $K_{ос}$ — 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; $K_{в}$ — сумма реализации высвобожденных в результате внедрения оргпроекта технических средств управления.

Сопутствующие капитальные вложения в производство 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

где K — капитальные вложения в производственные здания; K_c — капитальные вложения в сооружения и передаточные устройства; $K_{об}$ — капитальные вложения в машины, оборудование и транспортные средства; $K_{и}$ — капитальные вложения в производственно-хозяйственный инвентарь; $K_{осн}$ — капитальные вложения в технологическую оснастку и инструмент; K_o — капитальные вложения в оборотные фонды; $K_{л}$ — сумма реализации высвобождаемых в результате внедрения мероприятий производственных фондов.

Сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции ($K_{у4}$) определяются по формуле

где $K^и$ — капитальные вложения при использовании этой продукции; $K^и_{л}$ — сумма реализации высвобождаемых производственных фондов при использовании этой продукции.

Годовые **текущие затраты**, связанные с совершенствованием управления персоналом (3), определяются так:

$$3_y = 3_1 + 3_2 + 3_3 + 3_4 + 3_5 + 3_6 + 3_7 + 3_8 + 3_9 + 3_{10} + 3_{11},$$

где 3_1 — основная и дополнительная заработная плата; 3_2 — отчисления на социальное страхование; 3_3 — расходы на командировки; 3_4 — расходы на служебные разъезды; 3_5 — расходы на содержание легкового транспорта (ремонт и амортизация); 3_6 — канцелярские и типографские расходы; 3_7 — почтово-телеграфные и телефонные расходы; 3_8 — расходы на содержание и эксплуатацию зданий, помещений и инвентаря (ремонт, амортизация, стоимость электроэнергии); 3_9 — расходы на содержание и эксплуатацию ЭВМ и оргтехники (ремонт, амортизация, стоимость вспомогательных материалов и электроэнергии); 3_{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, административ-

но-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; **З₁₁** — 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, принци-

Такой принцип, как независимость аудиторской проверки, в основном присущ внешним аудиторам, не зависящим от руководства организации.

ны методы управления персоналом в организации. Аудиторская проверка 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);

агностику 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
1	2
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 населения
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

1	2
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
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 вложенных 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 специфике 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 пока-

зателей следует выделить только те, которые в наибольшей степени влияют на эффективность (прибыльность) организации, среди них **показатели** использования **люди** и **ны, 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, представления 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 показатели становятся более доступными и содержательными с точки зрения анализа, если для их сбора, хранения и обработки используются компьютерная техника и современные информационные технологии.

Таблица 9.19

Классификация типов аудита персонала

Признак классификации	Типаудита 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

На этапе *обработки и анализа информации* полученная в ходе проверки информация обрабатывается и формализуется в виде

30. *Что такое «аудит персонала»? Каковы его цели и объект?*
31. *Назовите и охарактеризуйте основные типы аудита персонала.*
32. *В чем заключается аудит кадрового потенциала организации?*
33. *Каково содержание аудита функций управления персоналом?*
34. *Назовите и дайте характеристику этапов и методов проведения аудита персонала.*

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., Сорокин М.Е.** Экономика и социология труда: Учебник. — М.: ЮНИТИ, 1999.
4. **Акофф Р.** Планирование будущего корпорации. — М.: Прогресс, 1985.
5. **Алавердов А. Р.** Управление персоналом в коммерческом банке. — М.: Соминтэк, 1997.
6. **Алексеева М. М.** Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. — М.: Финстатинформ, 1997.
7. **Андреева В.И.** Делопроизводство в кадровой службе. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.
8. **Ансофф И.** Стратегическое управление / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990.
9. **Анциупов А.Я., Шипилов А.И.** Конфликтология: Учебник. — М.: ЮНИТИ, 1999.
10. **Арене А., Лоббек Дж.** Аудит / Пер. с англ. / Гл. ред. серии проф. **Я.В. Соколов.** — М.: Финансы и статистика, 1995.
11. **Баранчеев В.П., Гунин В.Н., Ляпина С.Ю., Устинов В.А.** Управление инновациями: модульная программа для менеджеров. Т. 7. — М.: ИНФРА-М, 1999.
12. **Баткаева И.А., Митрофанова Е.А.** Особенности управления занятостью в условиях кризиса рынка **труда**. — М.: ГАУ, 1997.
13. **Баткаева И.А., Митрофанова Е.А.** Управление занятостью населения: Учеб. пособие. — М.: ГАУ, 1995.
14. **Баткаева И. А.** Организация оплаты труда в условиях перехода к рыночной экономике. — М.: ГАУ, 1994.
15. **Берн Э.** Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений. Психология человеческой судьбы. — СПб.: Лениздат, 1992.

16. **Битюкова И. В.** Кадры управления: подбор и оценка: Учеб. пособие. — М.: Экономика, 1998.
17. **Богданова Е. Л.** **Маркетинговая** концепция организации персонал-менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы. — СПб., 1996.
18. **Бойдаченко П. Г.** Служба управления персоналом. — Новосибирск: ЭКО, 1997.
19. **Бурлачук Л. Ф., Морозов С. М.** Словарь-справочник по психодиагностике. — СПб.: Питер Ком, 1999.
20. **Вейл П.** Искусство менеджмента / Пер. с англ. — М.: Новости, 1993.
21. **Бенедиктова В. И.** О деловой этике и этикете. — М., 1994.
22. **Веснин В. Р.** Практический менеджмент персонала: Пособие по кадрово́й работе. — М.: **Юрист**, 1998.
23. **Виханский О. С.** Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардари́ка, 1998.
24. **Виханский О. С., Наумов А. И.** Менеджмент: Учебник. — 3-е изд. — М.: Гардари́ка, 1999.
25. **Волгин А. П., Матирко В. И. и др.** Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Опыт ФРГ. — М.: Дело, 1992.
26. **Волина М. И., Сегада Д. Г.** Организация охраны труда на предприятии. — М.: Знание, 1990.
27. **Волкова К. А., Казакова Ф. К.** Предприятие: положения об отделах и службах, должностные инструкции. — М.: Экономика, 2000.
28. **Ворожейкин И. Е.** История труда и предпринимательства / Учеб. пособие. — М.: Финстатинформ, 1999.
29. **Ворожейкин И. Е., Кибанов А. Я., Захаров Д. К.** Конфликтология: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2000.
30. **Генкин Б. М.** Экономика и социология труда: Учебник. — М.: НОРМА-ИНФРА-М, 1998.
31. **Гончаров В. В.** В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. — М.: МНИИПУ, 1996.
32. **Государственный** служащий: Культура поведения и деловой этикет. — М.: РАГС, 1999.
33. **Грачев М. В.** Суперкадры: Управление персоналом и международные **корпорации**. — М.: Дело, 1993.

34. **Громкова М. Т.** Организационное поведение — М.: ЮНИТИ — ДАНА, 1999.
35. **Громова О.Н., Мишин В.М., Свистунов В.М.** Организация управленческого труда: Учеб. пособие. — М.: ГАУ, **1993**.
36. **Гупалов В.К.** Управление рабочим временем. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 1998.
37. Делопроизводство в кадровой службе / Сост. А.В. Верховцев. — М.: ИНФРА-М, 1999.
38. **Денисенко Г.Ф.** Охрана труда: Учеб. пособие. — М.: Высшая школа, 1985.
39. **Десслер Гари.** Управление персоналом / Пер. с англ. — М.: БИНОМ, 1997.
40. **Дмитриев Л.И., Кудрявцев В.Н., Кудряев Н.В.** Введение в общую теорию конфликтов. — М., **1993**.
41. Документы по оформлению трудовых отношений. — М.: ПРИОР, 1999.
42. **Дуракова И.Б.** Управление персоналом: отбор и наем. Исследование зарубежного опыта. — Воронеж: Изд-во Воронежского гос. ун-та, 1998.
43. **Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В. Т.** Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ПРИОР, 1998.
44. **Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В. Т.** Управление персоналом: Учебник. — М.: Издат. центр «Академия», 2000.
45. **Дятлов В.А., Пихало В. Т.** Этика и этикет деловых отношений: Учеб. пособие. — М.: ГАНГ; Издат. центр «Академия», **1997**.
46. **Егоршин А.П.** Управление персоналом: Учебник. — 3-е изд. — Н. Новгород: НИМБ, 1997.
47. **Еропкин А.М.** Организационное поведение — М.: ПРИОР, 1998.
48. **Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г.** Персонал. Словарь понятий и определений. — М.: Экзамен, **1999**.
49. **Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г.** Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. — М.: Экзамен, 1999.
50. **Зайцев Г.Г.** Управление персоналом: Учеб. пособие, — СПб.: Северо-Запад, 1998.

51. Зудина Л. Н. Организация управленческого труда: Учеб. пособие. — М.: **ИНФРА-М** — Новосибирск: НГАЭиУ, 1997.
52. Ивановская Л. В., Свистунов В. М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. — М.: ГАУ, 1995.
53. Ивановская Л. В. Анализ и проектирование кадрового обеспечения системы управления машиностроительным предприятием: Учеб. пособие. — М.: **МИУ**, 1989.
54. **Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А.** Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. — М.: Дело, **1993**.
55. **Иноземцев В.** За пределами экономического общества. — М.: **Academia**, Наука, 1998.
56. Информационные системы в экономике: Учебник/ Под ред. В. В. Дика. — М.: Финансы и статистика, **1996**.
57. **Исаенко А. Н.** Кадры управления в корпорациях США. — М.: Наука, 1988.
58. **Кадомцева С. В.** Экономические основы системы социальной защиты. — М., 1997.
59. **Карлоф Б.** Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. — М.: Экономика, **1991**.
60. Квалификационный **справочник** должностей руководителей, специалистов и других **служащих / Минтруд РФ**. — М.: Экономические новости, **1998**.
61. **Кибанов А. Я.** Комплексное проектирование систем управления в машиностроении. — М.: МИУ, 1987.
62. **Кибанов А. Я.** Экономика управления машиностроительным предприятием (объединением): Учеб. пособие. — М.: МИУ, 1990.
63. **Кибанов А. Я.** Оценка экономической эффективности совершенствования управления машиностроительным предприятием. — М.: МИУ, 1990.
64. **Кибанов А. Я.** Управление машиностроительным предприятием на основе функционально-стоимостного анализа. — М.: Машиностроение, **1991**.
65. **Кибанов А. Я.** Управление персоналом. Рабочая тетрадь к учебнику «Управление организацией». — М.: ИНФРА-М, 2000.
66. **Кибанов А. Я.** Основы управления персоналом: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2002.
67. **Кибанов А. Я., Захаров Д. К.** Формирование системы управления **персоналом**. — М.: ГАУ, 1993.

68. **Кибанов А.Я., Захаров Д. К.** Организация управления персоналом на предприятии. — М.: ГАУ, **1994.**
69. **Кибанов А.Я., Мамед-заде Г.А., Родкина Т.А.** Управление персоналом. Регламентация труда. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: Экзамен, 2004.
70. **Кибанов А.Я. Федорова Н.В.** Управление персоналом: Учебно-практическое пособие для студентов заочного обучения. — М.: Финстатинформ, 2000.
71. **Кибанов А.Я., Ивановская Л.В.** Стратегическое управление персоналом: Учебно-практическое пособие для студентов заочного образования. — М.: ИНФРА-М, 2000.
72. **Кибанов А.Я., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.** Этика деловых отношений: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2002.
73. **Кибанов А.Я., Дуракова И.Б.** Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие. — М.: Экзамен, 2004.
74. Книга для работника кадровой службы. — М.: Экономика, 1998.
75. **Коллективный договор** на предприятии.— **М.: НИИ**труда, 1995.
76. Компьютерные технологии обработки информации: Учеб. пособие / Под ред. **С.В.** Назарова. — М.: Финансы и статистика, 1995.
77. Конфликтология: Учебник / Под ред. **О.В.** Аллахвердова. — СПб.: Лань, 1999.
78. **Королевский М.И.** Поиск и отбор персонала. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.
79. **Кочеткова А.И.** Психологические основы современного управления персоналом. — М.: ЗЕРЦАЛО, 1999.
80. **Кравченко А.И.** Трудовые организации: Структура, функции, поведение. — М.: Наука, 1991.
81. **Кравченко А.И., Шербина В. В.** Социология труда и производства / Социология в России / Под ред. В.А. Ядова. — М.: Ин-т социологии РАН, 1998.
82. **Красовский Ю.Д.** Организационное поведение: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ, 1999.
83. **Кричевский Р.Л.** Если Вы — руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: Дело, **1998.**
84. **Ксенчук Е.В., Киянова М.К.** **Технология успеха.** — М.: Дело, 1993.

85. Кузин Ф.А. Культура делового общения. — М.: Ось-89, 1998.
86. Кулинецв И.И. Экономика и социология труда. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1999.
87. Липатов В. С. Управление персоналом предприятий и организаций: Учебник. — М.: ТОО «Люкс-арт», 1996.
88. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе: от столкновения к взаимодействию / Пер. с англ. — М.: Дело, 1999.
89. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под ред. П. В. Шеметова М : ИНФРА-М — Новосибирск: НГАЭиУ, 1998.
90. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 1996.
91. Межотраслевые рекомендации по разработке рациональных режимов труда и отдыха. — М.: НИИ труда, 1973.
92. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: персонал. — М.: Дело, 1998.
93. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов: (Вторая 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.
94. Мот Е.Г. Менеджмент: Организационное поведение: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 1999.
95. Мэйланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе / Пер. с англ. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996.
96. Научная организация и нормирование труда в машиностроении: Учебник. — М.: Высшая школа, 1984.
97. Научная организация труда в управлении производственным коллективом: Общеотраслевые научно-методические рекомендации. — М.: НИИ труда, 1991.
98. Ниссинен И. Время руководителя: Эффективность использования. — М.: Экономика, 1988.
99. О безработице и трудоустройстве: Сб. законодательных и нормативных документов. — М.: БУКВИЦА, 1998.
100. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК016-94. — М.: Минтруда РФ, 1995.
101. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник. — М.: Финстатинформ, 1997.

102. *Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Безделов Д.А.* Управление персоналом банка. — М.: РЭА, **1996.**
103. Организация охраны труда: Практические рекомендации / Сост. **В.В. Хлопков, А.А. Мыслев.** — Черноголовка: Центр охраны труда РАН, **1996.**
104. Основы государства и права / Под ред. акад. О.Е. Кутафина. — М.: Юрист, 1994.
105. Основы конфликтологии: Учеб. пособие / Под ред. В.Н. Кудрявцева. — М.: **Юристъ**, 1997.
106. Основы организации охраны труда на предприятии / Под общ. ред. **Ю.С. Рысина.** — Н. Новгород: **Вента-2**, 1998.
107. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. **Генкина.** — М.: Высшая школа, 1996.
108. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика: Учеб. пособие / Под ред. П.Н. **Завлина и др.** — М.: Экономика, 2000.
109. Охрана труда. — М.: ПРИОР, 1998.
110. Охрана труда: информационно-аналитический бюллетень. — Вып. 1. - М., 1998.
111. **Питерс Т., Уотерман Р.** В поисках эффективного управления. — М.: Прогресс, 1986.
112. **Платонов О.А.** Повышение качества трудовой жизни. Опыт США. - М., 1993.
113. Полный сборник кодексов Российской Федерации. — М.: ЭКСМО-Пресс, 2002.
114. **Поляков В.А.** Технология карьеры: Практическое руководство. — М.: Дело, **1995.**
115. **Поршнев А. Г.** Управление инновациями в условиях перехода к рынку. — М.: РИЦЛО «Мегаполис-Контакт», 1993.
116. **Пригожин А.И.** Современная социология организаций. — М., 1995.
117. Прием и увольнение работников: **Пособие** для рук., нач. отд. кадров. — М.: Ассиана, 1995.
118. **Пронников В.А., Ладанов Н.Д.** Управление персоналом в Японии: Очерки. — М.: Наука, **1989.**
119. Психология менеджмента / **Г.С. Никифоров, С.И. Макшапов и др.** — СПб.: Изд-во **С.-Петербург.** ун-та, 1997.
120. **Пугачев В.П.** Руководство персоналом организации: Учебник. — М.: Аспект Пресс, **1998.**

121. **Ржаницына Л.С.** Цена рабочей силы в условиях рынка. — М.: Профиздат, 1993.
122. **Робер М., Тильман Ф.** Психология индивида и группы. — М.: Прогресс. 1988.
123. **Рофе А.И., Жуков А.Л.** Теоретические основы экономики и социологии труда: Учебник. — М.: МИК, 1999.
124. **Рофе А.И., Збышко Б.Г., Яшин В.В.** Рынок труда, занятость населения, экономика **ресурсов** для труда: Учеб. пособие/ Под ред. проф. А.И. Рофе. — М.: МИК, 1998.
125. **Руденко Г.Г., Кулапов М.Н., Карташов С.А.** Рынок труда: Учебник. — М., 1997.
126. **Рюттингер Р.** Культура предпринимательства/ Пер. с нем. — М.: Экономика, 1992.
127. **Сергин А.М., Половинке В.С., Апенько С.Н.** Рабочее место в банке: Сущность, организация, оценка. — Омск: Наследие. Диалог—Сибирь, 1999.
128. **Синк Д. С.** Управление производительностью: Планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1989.
129. Служебная карьера: Учебно-метод. пособие. — М.: Экономика, 1998.
130. **Слуцкий Г.В.** Управление социальным развитием персонала предприятия: Учеб. пособие. — М.: ГАУ, 1994.
131. **Смирнов Б.М.** Кадровые нововведения в системе управления персоналом. — М.: ГАУ, Варяг, 1996.
132. **Смирнов Э.А.** Основы теории организации: Учеб. пособие. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.
133. **Соловьев Э.Я.** Современный этикет. Деловой протокол. — М.: Ось-89, 1999.
134. Социальный менеджмент: Учебник / Под ред. **Д.В. Валоого**. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.
135. Социальный менеджмент: Учебник / Под ред. С.Д. Ильенковой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
136. Социология труда / Под ред. Н.Ч. Дряхлова, А.И. Кравченко, В.В. Щербины. **М И юр МИЧ 1993.**
137. **Сперанский В. И.** Управление и самоменеджмент в конфликтных ситуациях. — М.: Изд-во МГУ, 1995.
138. Справочник директора предприятия / Под ред. М.Г. Лапусты. — 7-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2004.

139. **Старобинский Э.Е.** Как управлять персоналом: Учебно-практ. пособие. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999.
140. **Стенюков М.В.** Справочник по делопроизводству. — М.: ПРИОР, 1998.
141. **Страссман П.А.** Информация в век электроники: Проблемы управления / Пер. с англ. — М.: Экономика, 1987.
142. Тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих. — М.: Минтруда РФ, 1996.
143. **Татарников А.А.** Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. — М., 1992.
144. **Томимое В.В., Семеркова Л.Н.** Маркетинг рабочей силы. — СПб., 1997.
145. **Томпсон А.А., Стрикленда Дж.** Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник / Пер. с англ. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
146. **Травин В.В., Дятлов В.А.** Менеджмент персонала предприятия. — М.: Дело, 1998.
147. Трудовое законодательство: Сб. нормативных актов. — 3-е изд., перераб. и доп. / Сост. проф. К.Н. Гусов. — М.: ПРО-СПЕКТ, 1998.
148. **Турчинов А.И.** Профессионализация и кадровая политика: Проблемы развития теории и практики. — М.: Моск. психолого-социальный институт, Флинта, 1998.
149. Управление организацией: Учебник/ Под ред. А.Г. **Поршнева**, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. — 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2003.
150. Управление организацией: Практикум/ Под ред. А.Г. Поршнева, А.Я. Кибанова и др. — М.: ИНФРА-М, 2003.
151. Управление персоналом организации: Практикум: Учеб. пособие /Под. ред. А.Я. Кибанова. — 2-е изд. -- М.: ИНФРА-М, 2004.
152. Управление персоналом: курсовые проекты, практика, государственный экзамен, дипломный проект: Учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2003.
153. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие / Под ред. А.Я. Кибанова и Л.В. Ивановской. — М.: ПРИОР, 1999.
154. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1998.

155. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
156. Управление персоналом: Учеб. пособие /Под ред. Б.Ю. Сербиновского, С.И. Самыгина. — М.: ПРИОР, 1999.
157. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра. Г. Шмидта. — М.: Изд-во МГУ, 1997.
158. Управление персоналом: Учебник/ Под общ. ред. А.И.Турчинова. — М.: Изд-во РАГС, 2002.
159. **Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе.** — М.: АКАЛИС, 1996.
160. **Филиппов А.В.** Работа с кадрами. — М.: Экономика, 1990.
161. **Хейтце И., Метцнер И.** Теория управления кадрами в рыночной экономике / Пер. с нем. — М.: Международные отношения, 1997.
162. **Хизрич Р., Питерс М.** Создание и развитие нового предприятия. — М.: Прогресс-Универс, 1992.
163. **Хучек М.** Стратегия управления трудовым потенциалом предприятий. — М.: РАУ, 1993.
164. Человек и его работа / Под ред. В. А. Ядова. — М., 1967.
165. **Швальбе Б., Швальбе Х.** Личность, карьера, успех / Пер. с нем. — М.: Прогресс, 1993.
166. **Шейное В.П.** Как управлять другими. Как управлять собой: искусство менеджера. — М.: Ассиана, 1996.
167. **Шейное В. П.** Конфликты в нашей жизни и их решение. — Минск: Амалфея, 1997.
168. **Шекиня С.В.** Управление персоналом современной организации. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.
169. **Шепель В.М.** Настольная книга бизнесмена и менеджера. — М.: Финансы и статистика, 1992.
170. **Шкатулла В.И.** Настольная книга менеджера по кадрам. — М.: НОРМА —ИНФРА-М, 1998.
171. **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.
172. **ШурД.Л., ТрухановичЛ.В.** Кадры предприятия. 300 образцов должностных инструкций: Практическое пособие. — М.: Дело Исервис, 2001.

173. *ШурД.Л., Труханович Л.В.* Кадры предприятия. 60 образцов положений об отделах и службах: Практическое пособие. — М.: Дело и **сервис**, 2001.
174. *Щербина В.В.* Социология организаций: школы, направления и тенденции развития / Социология в России. — М.: Ин-т социологии РАН, 1998.
175. Экономика и социология труда: Учебник / В.В. Адамчук, Ю.П. Кокин, Р.А. Яковлев; Под ред. В.В. Адамчука. — М.: Финстатинформ, 1999.
176. Экономика и социология труда: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2003.
177. Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г.Г. **Меликьяна**, Р.П. Колосовой. — М.: Изд-во МГУ, Изд-во ЧеРо, 1996.
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, Сатись, 1994.
181. Энциклопедия психологических тестов / Сост. С. Касьянов. — М.: ЭКСМО-Пресс, 1999.
182. *Яковлев Р.А.* Оплата труда на предприятии. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1999.
183. *Якокка Ли.* Карьера **менеджера** / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1991.
184. *Ярочкин В.И.* Предприниматель и безопасность. — Ч. 2. — М.: Экспертное бюро, 1994.
185. *Becker G.S.* Human Capital, Theoretical and Empirical Analysis. — New York: The National Bureau of Economic Research, 1964.
186. *Buhner R.* Personal-Management. — **München**, 1998.
187. *Drumm H.J.* Personalwirtschaftslehre. — Berlin: **Springer-Verlag**, 1989.
188. *Hentze J.* Personalwirtschaftslehre. — Bern und Stuttgart, 1995.
189. Humane Resources Management: the Cultural Issues / Rothwell Sh. // Manager Update. 1994. № 3.
190. *Pitfield M.* Selection and Personnel Appraisal / The Open University. 1990. Vol. 5.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебник

Редактор *Л. Г. Соловьева*
Корректор *М. В. Литвинова*
Компьютерная верстка *Е.П. Бреславская*
Оформление серии *А.Н. Антонов*

ЛР № 070824 от 21.01.93

Сдано в набор 21.07.2004.
Подписано в печать **12 01 2005**.
Формат **60х90/16**. Бумага офсетная.
Печать офсетная.
Усл. **печ.** л. 40,0 Уч.-изд. л. 41,40.
Тираж 5000 экз.
Цена договорная. Заказ № 4504027.

Издательский Дом «ИНФРА-М»
127214 Москва, Дмитровское ш., 107.
Тел.: (095)485-70-63, 485-71-77.
E-mail: books@infra-m.ru
<http://www.infra-m.ru>

Отпечатано с готовых диапозитивов
на ФГУИПП «Нижполиграф».
603006, Нижний Новгород, ул. Варварская, 32.