

А. В. Дейнека

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебник

Рекомендовано уполномоченным учреждением
Министерства образования и науки РФ —
Государственным университетом управления
в качестве учебника для студентов вузов,
обучающихся по группе специальностей
«Экономика и управление»

Регистрационный номер рецензии 501 от 25 сентября 2009 г.
(Федеральный институт развития образования)

Москва

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»
2010

УДК 005.95/96(075.8)

ББК 65.291.6-21я73

Д27

Автор

А. В. Дейнека — кандидат экономических наук, профессор кафедры менеджмента организации Кубанского института международного предпринимательства и менеджмента.

Рецензенты:

Кафедра менеджмента организации Кубанского института международного предпринимательства и менеджмента (*Б. М. Жуков* — доктор экономических наук, профессор);

А. Г. Прудников — доктор экономических наук, профессор кафедры управления Кубанского государственного аграрного университета.

Дейнека А. В.

Д27

Управление персоналом: Учебник / А. В. Дейнека. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2010. — 292 с.

ISBN 978-5-394-01120-7

Учебник подготовлен в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по специальности «Менеджмент организации». В нем рассматриваются вопросы эффективного управления персоналом организации.

Для студентов высших учебных заведений, преподавателей, аспирантов, а также лиц, интересующихся современными тенденциями в управлении персоналом.

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
 2. Диссертации и научные работы
 3. Школьные задания
- Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -

На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1. ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ. МЕСТО И РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ	9
1.1. Общая характеристика деятельности по управлению персоналом	9
1.2. Рынок труда, способы его регулирования	13
1.3. Организация управления персоналом	20
2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ ...	23
2.1. Понятия, цели и принципы системы управления персоналом	23
2.2. Системы методов управления персоналом	28
2.3. Структура управления производством и классификация персонала	30
3. ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ПОДСИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	38
3.1. Кадровое обеспечение системы управления персоналом ...	38
3.2. Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом	41
3.3. Информационное обеспечение системы управления персоналом	44
3.4. Техническое обеспечение системы управления персоналом	46
3.5. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом	48
3.6. Правовое обеспечение системы управления персоналом ...	52
4. УПРАВЛЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЕМ ПЕРСОНАЛА	57
4.1. Источники и методы набора сотрудников	57
4.2. Этапы отбора персонала в организации	61
4.3. Процесс приема персонала на работу	67
4.4. Перевод на другую работу	69
4.5. Увольнение с работы	72
4.6. Контрактная форма найма работников	78

5. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА	83
5.1. Сущность организации труда	83
5.2. Содержание организации труда	85
5.3. Особенности научной организации труда	88
6. ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ И КООПЕРАЦИЯ ТРУДА	93
6.1. Разделение труда: его виды, формы и критерии эффективности	93
6.2. Кооперация труда	99
6.3. Направления совершенствования дисциплины труда	101
7. АНАЛИЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	106
7.1. Понятие и оценка кадрового потенциала	106
7.2. Система показателей, характеризующих кадровый потенциал организации	108
7.3. Управление развитием кадрового потенциала	110
8. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА, АТТЕСТАЦИЯ КАДРОВ	112
8.1. Теория и практика оценки персонала	112
8.2. Аттестация кадров	115
9. ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА КАДРОВ И ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ ПЕРСОНАЛА	120
9.1. Порядок оформления резерва кадров управления	120
9.2. Понятие, типы, этапы карьеры	123
9.3. Планирование деловой карьеры персонала	125
10. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА И ПРОФОРИЕНТАЦИЯ	129
10.1. Подбор персонала	129
10.2. Профессиональная ориентация персонала	131
11. ПОДГОТОВКА, ПЕРЕПОДГОТОВКА И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА	137
11.1. Подготовка и переподготовка персонала и их роль в эффективности работы организации	137
11.2. Повышение квалификации работников и специалистов	140
11.3. Подготовка и переподготовка кадров за рубежом	141
12. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА	145
12.1. Сущность и цели системы непрерывного обучения персонала	145
12.2. Виды обучения	146
12.3. Модель систематического профессионального обучения персонала	146

12.4. Методы обучения персонала и их выбор	149
12.5. Оценка эффективности обучения сотрудников организации	151
13. КОУЧИНГ КАК СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К ОБУЧЕНИЮ И РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	153
13.1. Возникновение и сущность коучинга	153
13.2. Сравнительная характеристика наставничества и коучинга	154
13.3. Описание процесса коучинга	156
14. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ И ЕЕ РАЗВИТИЕ	161
14.1. Основные теории мотивации	161
14.2. Методы стимулирования труда	169
15. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА	176
15.1. Понятие адаптации, ее основные направления	176
15.2. Роль и значение первичной адаптации молодых работников	179
15.3. Профессиональная адаптация	182
16. КОНФЛИКТНЫЕ СИТУАЦИИ И ПУТИ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ	186
16.1. Природа конфликтов в организации, их виды и значение	186
16.2. Причины конфликтов и их устранение	189
16.3. Профилактика конфликтных ситуаций	194
16.4. Роль руководителя в конфликтных ситуациях	195
16.5. Стили разрешения конфликтов	196
17. КОНФЛИКТЫ, УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ	199
17.1. Конфликты в общественной и индивидуальной деятельности, национально-этнические конфликты, конфликты в сфере управления	199
17.2. Объективные и субъективные причины возникновения конфликтов	201
17.3. Роль конфликтов в социально-экономическом развитии	202
17.4. Социальные и психологические мотивы конфликтов	203
17.5. Типология конфликтов	204
17.6. Управление конфликтом	204
17.7. Форма, структура и динамика конфликтов, пути и средства предупреждения и разрешения конфликтов	209

18. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	212
18.1. Анализ и оценка результатов труда персонала	212
18.2. Затраты на содержание персонала	217
19. МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА	222
19.1. Сущность и принципы маркетинга персонала	222
19.2. Информационная функция маркетинга персонала	224
20. ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ	232
20.1. Качественная и количественная потребность в персонале	232
20.2. Основные методы планирования количественной потребности в персонале	234
20.3. Сущность прогнозирования потребности в персонале	241
21. КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ	243
21.1. Содержание коммуникационного процесса	243
21.2. Формирование и методы коммуникаций	245
21.3. Внутриорганизационные коммуникации	248
21.4. Факторы, повышающие эффективность внутриорганизационных коммуникаций	250
22. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ	254
22.1. Управление компетенциями как средство реализации кадровой стратегии организации	254
22.2. Лизинг и аутстаффинг персонала	269
22.3. Контроллинг персонала	273
22.4. Рынок логистики в сфере трудоустройства	281
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	289

ВВЕДЕНИЕ

Работа с персоналом, с людьми всегда оставалась одной из самых важных проблем, стоящих перед руководителем и требующих профессионального владения основами кадрового менеджмента.

Основная особенность персонала заключается в том, что помимо выполнения производственных функций работники предприятия являются активной составляющей производственного процесса. Они могут активно способствовать росту эффективности производства, могут относиться безразлично к результатам деятельности предприятия, на котором работают, а могут и противодействовать нововведениям, нарушающим привычный для них ритм работы.

Если на предприятии отсутствует продуманная стратегия и тактика управления персоналом, то можно заведомо сказать, что далеко не весь потенциал работников используется на предприятии, что труд персонала можно сделать более продуктивным. Современный менеджмент органически включает в себя управление персоналом как гибкой и динамичной организационной системой, способной самостоятельно и быстро реагировать на конъюнктуру рынка, условия конкуренции, изменчивую внешнюю и внутреннюю среду.

Актуальность управления персоналом подчеркивает тот факт, что 20–30% роста производительности труда, обеспечиваемых более продуктивной работой персонала, в жесткой конкурентной борьбе могут подчас оказаться решающими для выживания предприятия, завоевания и удержания рынков сбыта, успешного бизнеса. А для того чтобы успешно управлять персоналом, необходимо четко представлять основные меха-

низмы и закономерности, по которым осуществляется работа с персоналом, на что стоит обратить особое внимание, иными словами, руководителю необходимо знать современные технологии управления персоналом.

Управление персоналом в условиях кризиса требует признания увеличения капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудовой активности, развитие и создание условий для максимально полного выявления деловых и личностных возможностей и способностей.

Задача современных руководителей в условиях кризиса — формирование менеджеров по персоналу, ориентированных на системную деятельность, владеющих навыками анализа и прогнозирования изменений на рынке труда, инновационными методами современной модернизации в системе управления персоналом организации. В соответствии с этим авторы видят цель учебного пособия в ознакомлении читателей с современными тенденциями управления персоналом с учетом новых требований времени.

Требования к подготовке студентов по управлению персоналом изложены в Государственном образовательном стандарте и соблюдены в пособии. Задачи пособия:

- сформировать знание основ разработки организационного механизма управления персоналом: целей, функций, организационной структуры, основных процедур управления, формирования кадровой политики и стратегии управления персоналом, планирование потребностей в персонале, организации проведения деловой оценки кадров, планирование деловой карьеры, организации системы подготовки кадров, мотивации кадровой деятельности;
- сформировать понимание вопросов координации взаимоотношений руководителя, трудового коллектива и отдельного работника;
- научить проводить обоснование экономической и социальной эффективности управления персоналом;
- подготовить к практической деятельности по управлению персоналом, эффективной и целенаправленной работе с кадрами. Приобретенные знания и практические навыки обеспечат умение самостоятельно организовывать и совершенствовать систему управления персоналом в организации.

1. ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ. МЕСТО И РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1. Общая характеристика деятельности по управлению персоналом

В начале XX в. французский промышленник Анри Файоль, рассматривая управление как необходимость деятельности руководителя, отмечал: “Управлять — это значит предвидеть, изучать будущее и устанавливать программу действий; организовывать — строить двойной организм предприятия: материальный и социальный; распоряжаться — приводить в действие персонал предприятия; согласовывать — связывать и объединять, сочетать все действия и умение; контролировать — наблюдать, чтобы все происходило сообразно установленным правилам и распоряжениям”.

Для того чтобы успешно справляться с задачами управления, организатору производства нужны обширные знания и умение мыслить. Он должен знать техническое оснащение производства, его экономику, организацию и планирование, иметь необходимые знания в области права, социологии и психологии.

Управление — это непрерывный процесс воздействия на коллектив людей, организация координации их деятельности в процессе производства для достижения наилучших результатов при минимальных затратах.

Чтобы принять обоснованное решение, недостаточно обладать высокой профессиональной квалификацией. Много зависит от индивидуальных способностей руководителя, его умения работать с людьми, личной инициативы, интуиции. Следовательно, для управления коллективом нужно обладать теорией управления и научиться творчески ее применять.

Владея знаниями и искусством управления, руководитель должен уметь выбирать цели своей деятельности и выработать стратегию, определяющую средства для их достижения; принимать соответствующие выработанной стратегии решения, за которые он несет персональную ответственность, осуществлять принятые им решения с помощью людей, находящихся в его распоряжении, т. е. уметь управлять ими.

В отечественной науке управления принято считать, что предметом ее изучения являются управленческие отношения. С одной стороны, управленческие отношения формируются самим руководством в сфере его воздействия (власть) и в “поле” его влияния (авторитет). С другой стороны, руководитель попадает в объективно возникающие управленческие отношения:

- между подразделениями (горизонтальные);
- между вышестоящими и нижестоящими руководителями (вертикальные).

Управление является гармоничным соединением человеческих и материальных ресурсов с целью выполнения поставленных задач.

Управление персоналом рассматривают как организационно-экономический механизм подчинения и использования наемного труда в системе хозяйствования.

Анри Файоль выделил для всех систем функции управления:

- предвидение и планирование;
- организацию;
- администрирование;
- координирование;
- контроль.

В конце 1980-х гг. теоретики Запада выделили четыре основные функции управления трудом (рис. 1):

- планирование;
- организацию;
- мотивацию;
- контроль.

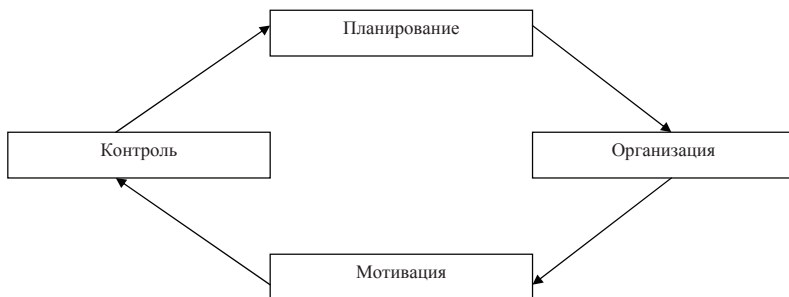


Рис. 1. Взаимосвязь функций управления трудом

Совсем недавно в самостоятельную функцию управления выделили маркетинг.

Рассмотрим кратко каждую из этих функций.

Планирование определяет:

- цели, наиболее эффективные методы и средства, необходимые для достижения целей;
- систему показателей по достижению поставленных задач.

Наиболее ответственная задача планирования — прогнозирование и моделирование.

Обоснованно составленный план является мотивированным стимулом труда всего коллектива и создает уверенность в сопричастности к достижению целей у большинства работников.

Организация — это создание условий, необходимых для успешного функционирования фирмы в настоящем и будущем.

Основные задачи организации:

- формирование структуры организации;
- обеспечение ее деятельности финансами, оборудованием, сырьем и материалами, трудовыми ресурсами.

Примечателен принцип американского предпринимателя К. Л. Эмерсона: “Работать направленно — значит прилагать к

делу максимальные усилия, работать производительно — значит прилагать к делу усилия минимальные!”

Мотивация труда — совокупность материальных и моральных стимулов, на основе которых человек во время трудовой деятельности ставит перед собой конкретные цели.

Система материального стимулирования должна создавать условия, удовлетворяющие требования работников: заработок, необходимый уровень благосостояния и удовлетворения.

Стимулирование высокого качества работы в крупных государственных и частных организациях требует дифференцированной оплаты труда.

Контроль необходим для сопоставления принятого решения с фактическим результатом и оптимизации максимальной эффективности передачи информации.

Совершенная теория управления требует, чтобы контроль был оперативным, гласным, объективным.

Маркетинг персонала — это, с одной стороны, расширение функции производственного маркетинга в области управления персоналом, с другой — вид управленческой деятельности, направленный на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами.

Рассмотрим основной принцип маркетинга. “Производить следует то, что можно продать, а не пытаться продать то, что производится”.

В последние годы в работе с персоналом стал преобладать предпринимательский рыночный подход, при котором труд, его условия и рабочие места рассматриваются как продукты маркетинга.

Основные задачи, стоящие перед маркетингом персонала:

- исследование внешней и внутренней среды организации, а также рынка труда для установления текущих и перспективных потребностей организации в определенном количестве и качестве персонала;
- поиск и приобретение персонала, характеристики которого соответствуют требованиям, предъявляемым организацией;
- изучение развития производства для совершенствования подготовки новых рабочих мест, требований, предъявляемых к сотрудникам;

- изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам;

- изучение имиджа организации как работодателя.

Маркетинговая деятельность в области персонала представляет собой комплекс взаимосвязанных этапов по формированию и реализации плана “персонал-маркетинг”.

К началу XXI в. произошли существенные качественные изменения российской рабочей силы. Она представлена более инициативными и мобильными работниками, способными рисковать. Поэтому управление персоналом требует иной, более гибкой и рациональной политики.

Переход на рыночные отношения, постоянные инфляционные процессы, сопровождающиеся ростом цен и падением реальной заработной платы, приводят к возникновению нежелательных конфликтных ситуаций в коллективах. Их решение под силу только высококвалифицированным руководителям, обладающим глубокими теоретическими знаниями и практическими навыками по управлению в современных рыночных условиях.

Переход на рыночные отношения в корне изменил концепцию управления человеческими ресурсами, выбор средств и методов практической реализации задач по управлению персоналом в целях повышения эффективности производства как условия конкурентоспособности организации.

Прямое управление персоналом — основная задача менеджера любого уровня.

1.2. Рынок труда, способы его регулирования

Составной частью структуры рыночной экономики является рынок труда, который функционирует в ней наряду с другими рынками материалов, товаров народного потребления и услуг, жилья, ценных бумаг и т. д. На рынке труда одна сторона представлена лицами, ищущими работу, другая — работодателями.

Рынок труда отличается от рынков обычных товаров. В нем действуют присущие человеческому фактору регуляторы и социальные силы.

Труд как целенаправленная деятельность и предприимчивость изначально присущи человеку. Их становление и совершенствование происходило на протяжении многих тысячелетий вместе с развитием человека и общества.

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

В настоящее время труд рассматривается как сознательная целенаправленная созидательная деятельность, с приложением человеком умственных и физических усилий для получения полезного результата в удовлетворении своих материальных и духовных потребностей.

Каждый человек обладает различной степенью способности или неспособности к тому или иному виду деятельности. Задача руководителя — оказать помощь подчиненным выбрать для себя тот вид труда, который в наибольшей степени соответствует его профессиональным способностям. Во многих случаях работники не достигают желаемых результатов в труде, разочаровываются в своей работе только потому, что они не прошли профотбор, им не оказали помощи в профессиональной ориентации.

В зависимости от уровня использования трудоспособного населения различаются несколько трактовок занятости населения на рынке труда: полная, рациональная, эффективная, социально-эффективная, потенциальная.

В международной практике под полной занятостью понимается не поголовная занятость трудоспособного населения, а такое состояние, когда спрос на рабочие руки равен их предложению.

Занятость может быть описана системой показателей, отражающих:

- полноту включения в общественное производство активной части населения, т. е. степень удовлетворения населения в рабочих местах;
- уровень сбалансированности рабочих мест и трудовых ресурсов как важнейшего элемента рациональной занятости;

- соответствие занятости социально-экономическим запросам населения.

Важнейшими факторами, определяющими использование трудовых ресурсов и формирующими рынок труда, призванными выполнять функции основного регулятора движения рабочей силы, являются: многоукладность экономики, переход предприятий на эффективные формы хозяйствования.

В рыночных условиях обязательно должен существовать оптимальный резерв работников и поддерживаться естественная норма превышения предложения рабочей силы над спросом, т. е. естественная норма безработицы. Рыночному хозяйству противопоказаны как полная занятость, так и чрезмерная безработица.

Под рынком труда понимают сферу формирования и реализации спроса и предложения рабочей силы. Ценой рабочей силы является заработная плата.

Рынок труда имеет ряд особенностей, отличающих его от рынков обычных товаров:

- принятый работник может искать другую работу как внутри, так и вне организации, а работодатель подбирает кандидатов как среди занятых, так и среди незанятых работников;

- в процессе использования рабочая сила не утрачивается работником;

- на структуру спроса и предложения влияют степень осведомленности трудоспособного населения о конъюнктуре рынка, социально-политическая ситуация и мнение каждого индивида;

- по мере развития экономики увеличивается дифференциация в структуре спроса и предложения.

Рынок труда находится в непрерывном движении. За этим следит Федеральная служба занятости, она же ведет соответствующую статистику.

Рынок труда делится на открытый и скрытый. Открытый рынок охватывает все трудоспособное население, которое ищет работу и нуждается в профориентации, подготовке и переподготовке, все вакантные рабочие места и должности, ученические места. Открытый рынок состоит из официальной и неофициальной частей. Официальная часть включает зарегистрированные

места в службе занятости. Неофициальная часть включает потребность трудоустройства, основанного на непосредственных контактах между работодателями и лицами, ищущими работу. Скрытый рынок рабочей силы составляют работники, сохраняющие статус занятых, но вероятность потери работы у них велика.

Для ограничения уровня безработицы составляются среднесрочные и долгосрочные прогнозы занятости населения по отдельным территориям и разрабатываются по их результатам соответствующие программы для регулирования рынка рабочей силы.

Методы территориального регулирования подразделяются на методы регулирования спроса и методы регулирования предложения рабочей силы, которые, в свою очередь, делятся на методы увеличения спроса и методы сокращения спроса. Выбор метода для практического использования и решения практических задач обусловлен ситуацией, создаваемой в тот или иной период на рынке труда.

Для регулирования рынка труда существует Государственная система управления трудовыми ресурсами.

Государственная система управления трудовыми ресурсами Российской Федерации включает совокупность органов законодательной, исполнительной и судебной власти, централизованно регулирующих основные социально-экономические отношения в стране, методы управления и механизм их использования.

Основными задачами государственной системы управления трудовыми ресурсами 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.

В условиях развития рыночной экономики государственное регулирование социально-экономических отношений носит ограниченный характер и в основном касается вопросов трудового законодательства, занятости, оценки уровня жизни.

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 не наделен правом принимать законы, но он правомочен одобрять или отклонять федеральные законы, принятые Госдумой.

Значительную роль в осуществлении парламентского контроля играют комитеты и комиссии палат. Эти органы способствуют эффективной деятельности парламента через подготовку, экспертизу, обоснование законов и других нормативных документов. В Совете Федерации и Госдуме созданы комитеты, в компетенцию которых входят вопросы регулирования социально-трудовых отношений.

Органы исполнительной власти осуществляют исполнение законов, на них возлагается исполнительно-распорядительная деятельность. Исполнительную власть осуществляет Правительство Российской Федерации, формируемое Президентом.

В сфере управления экономикой правительство разрабатывает федеральный бюджет, программы экономического развития. В сфере социальной политики — программы социального развития и др. Правительство формирует федеральные и отраслевые министерства, ведомства, в их числе Министерство здравоохранения и социального развития Российской Федерации.

Основными задачами Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации являются:

- выработка политики в сфере здравоохранения и социальной сфере;
- координация всей работы в социально-трудовой сфере в стране;
- разработка основных направлений социальной политики правительства;
- подготовка рекомендаций по регулированию уровня жизни и доходов населения;
- формирование правовой и нормативной базы регулирования социально-трудовых отношений;

- участие в заключении генерального и отраслевых (тарифных) соглашений;

- регулирование рынка труда, занятости населения и др.

Министерству здравоохранения и социального развития Российской Федерации подчиняется ряд организаций, ведущих научную, методическую, практическую деятельность в области охраны труда, типовых норм труда, организации и нормирования труда, порядка регистрации безработных граждан и по другим направлениям управления трудовыми ресурсами.

Ведущим подведомственным органом исполнительной власти является Федеральная служба по труду и занятости.

Основными функциями Федеральной службы по труду и занятости являются:

- контроль и надзор за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, законодательства о занятости населения;

- организация и оказание государственных услуг в сфере содействия занятости населения и защиты от безработицы, трудовой миграции и урегулирования коллективных трудовых споров;

- содействие гражданам в поиске подходящей работы;

- подбор работодателям необходимых работников;

- бесплатная консультация, бесплатное предоставление информации и услуг, которые связаны с информационной ориентацией в целях выбора сферы деятельности, трудоустройства, возможности профессионального обучения;

- профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка безработных граждан, психологическая поддержка;

- обеспечение социальной поддержки;

- направление граждан на общественные работы, а также их временное трудоустройство;

- осуществление социальных выплат гражданам, признанным в установленном порядке безработными.

Судебную власть по контролю и надзору за соблюдением трудового законодательства представляют суды: Конституци-

онный, Верховный, Высший Арбитражный, 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;
- повышение квалификации кадров учреждений и организаций юстиции;
- участие в правовом просвещении граждан.

В решении ряда социально-трудовых проблем важную роль играют также различные организации профсоюзов (при заключении коллективных договоров, генерального и отраслевых (тарифных) соглашений и др.).

Взаимосвязь муниципальной службы и государственной гражданской службы РФ обеспечивается посредством:

- единства основных квалификационных требований к должностям муниципальной службы и должностям государственной гражданской службы;
- единства ограничений обязательств при прохождении муниципальной службы и государственной гражданской службы;
- единства требований в подготовке, переподготовке и повышении квалификации муниципальных служащих и государственных гражданских служащих;
- учета стажа муниципальной службы при исчислении стажа государственной гражданской службы и учета стажа государственной гражданской службы при исчислении стажа муниципальной службы.

Многие вопросы управления трудовыми ресурсами рассматриваются с учетом международных соглашений, конвенций и

других документов в области труда, которые обязательны для государств — членов Международной организации труда (МОТ), каковым является Россия.

1.3. Организация управления персоналом

Начиная с 1991 года Россия осуществляет программу реформ по переходу к социально ориентированной рыночной экономике, свободному предпринимательству, новой модели трудовых отношений. Научный подход к формированию управления персоналом предполагает необходимость учета требований физиологии и психологии к организации трудовой деятельности работающих. Знания основ психологии и физиологии труда необходимы уже при организации набора и приема сотрудников, проведении трудовой экспертизы, профессионального отбора, профессиональной ориентации.

Каждый человек обладает различной степенью способности или неспособности к тому или иному виду деятельности. Опыт развитых стран свидетельствует о необходимости и целесообразности создания развитой общегосударственной системы профориентации начиная со школьной скамьи, о необходимости связывающего звена между образованием и производством.

Опираясь на основные положения психофизиологического труда, в каждой организации разрабатывается рациональный режим труда и отдыха.

Одна из важных задач организации — установить оптимальную интенсивность труда, при которой от работающих требуются физиологические затраты, не выходящие за пределы, угрожающие их здоровью.

Особую тревогу вызывают неблагоприятные условия труда работников. Для выживания в сложных условиях организации сокращают расходы, предназначенные для улучшения условий труда, а работники из-за боязни потерять работу соглашаются на работу в неблагоприятных условиях.

Ученые предложили “Гигиеническую классификацию труда”, опираясь на которую в организации проводится аттестация

рабочих мест, с помощью балльной оценки рассчитывается интегральный показатель условий труда и устанавливаются размеры необходимых компенсаций за неблагоприятные условия труда.

Научный подход к формированию и функционированию системы управления персоналом наряду с психофизиологическими проблемами предполагает решение социальных проблем. Методической основой для исследования этих проблем и выработки рекомендаций по их реализации служит социология труда. Она изучает трудовую деятельность как социальный процесс, исследует социальные факторы, повышающие эффективность труда, влияние технико-технологических и социальных условий на отношение к труду.

В условиях рыночной экономики особую роль приобретают исследования, направленные на поиск путей оптимальной реализации трудового потенциала работника.

В качестве одного из главных направлений в работе по повышению содержательности и привлекательности труда социология рассматривает развитие коллективных форм организации труда, передачу первичным трудовым коллективам функций оперативного планирования и управления, определения численности и расстановки персонала.

В любом трудовом процессе происходит соединение двух факторов производства: личностного и общественного.

Управление персоналом рассматривают как организационно-экономический механизм подчинения и использования наемного труда в системе хозяйствования.

Переход к политике управления персоналом в современных условиях связан с формированием новой нормативной культуры, ориентированной на человека и предусматривающей максимальную вовлеченность работников в дела организации и самодисциплины.

Вопросы для самоконтроля

1. Какими основными показателями оцениваются результаты труда персонала? Что включает в себя система трудовых показателей ?

2. Как осуществляются анализ и оценка выполняемой работы? Какую роль они играют в управлении персоналом?
3. Как рассматривается труд в настоящее время?
4. Что понимается под полной занятостью населения?
5. Перечислите показатели, отражающие занятость населения.
6. Перечислите особенности рынка труда, отличающие его от рынков обычных товаров.
7. Что включает в себя Государственная система управления трудовыми ресурсами в России?
8. Каковы основные задачи Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации?
9. Что изучает социология труда?
10. Каков научный подход к формированию и функционированию системы управления персоналом?

2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Понятия, цели и принципы системы управления персоналом

Персонал организации — это сотрудники организации, работающие по найму и обладающие определенными профессиональными и качественными характеристиками.

Существенным признаком персонала организации является оформление трудового договора с работодателем.

С практической точки зрения персонал организации представляет собой важнейший ресурс организации.

В теории менеджмента персонал организации рассматривается в качестве ее социальной системы.

Ведущая роль в обеспечении выполнения стратегических целей организации принадлежит персоналу организации. Требования, предъявляемые по реализации целей для достижения тех или иных экономических результатов, способность решать и выполнять стратегические задачи по развитию организации и повышению ее конкурентоспособности, прямо связаны с уровнем самоорганизации системы.

Социальная система организации закономерно разделяется на две основные подсистемы: управляющую и управляемую.

Рассмотрим классификацию персонала по категориям. Дадим определение персонала, человеческих ресурсов, трудового потенциала работника.

Персонал — это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

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.

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.

Численность персонала организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации.

Персонал организации подразделяют на управленческий и производственный (рис. 2).



Рис. 2. Структура персонала организации по категориям

Управленческий персонал — часть персонала организации, выполняющая общие функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль.

Производственный персонал занят непосредственно на производстве и участвует в осуществлении технологического процесса.

По характеру трудовых функций персонал подразделяется на рабочих, руководителей, специалистов и служащих.

В зависимости от уровня управления руководители бывают линейные и функциональные. Линейные возглавляют организацию в целом или ее подразделения. Функциональные руководители возглавляют отделы, службы, бюро и т. д.

Линейный руководитель осуществляет непосредственное руководство людьми и производственной деятельностью. Он является связывающим звеном между руководством организации, которое разрабатывает стратегические задачи управления, и непосредственными исполнителями, которые реализуют эти решения. Правильный подбор линейного руководителя имеет особое значение. Линейный руководитель обязательно должен иметь профессиональную подготовку и опыт деятельности.

Специалисты — лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции. Специалисты имеют высшее или среднее специальное образование.

Служащие осуществляют подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание.

Квалификационные требования к служащим: среднее профессиональное образование или среднее полное образование, с подготовкой по специальной программе в течение одного или нескольких месяцев.

Работники подразделяются по профессиям, специальностям и квалификации.

Профессия представляет вид трудовой деятельности, требующий для выполнения задач специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретаемых в СПТУ или ПТУ.

Специальность — это одно из направлений профессии (токарь-настройщик, слесарь по ремонту оборудования и т. д.).

Квалификация работника определяется уровнем специальных знаний, практических навыков и характеризует степень сложности выполняемых работ. Уровень квалификации оценивается разрядами, которые устанавливаются по тарифно-квалификационным справочникам.

Квалификацию работников по статусу в занятости определяют так:

- наемные работники, заключившие трудовой договор об условиях трудовой деятельности, за которую они получают плату наличными деньгами или натурой. К ним относятся лица, избранные, назначенные или утвержденные на оплачиваемую должность;

- работники, занятые индивидуальной деятельностью, приносящей им доход, но не использующие труд наемных работников;

- работодатели — собственники организаций, которые свои функции могут делегировать наемному менеджеру;

- неоплачиваемые работники семейных предприятий;

- члены коллективных организаций (кооперативов, колхозов и т. д.);

- лица, не поддающиеся квалификации по статусу.

Наемные работники подразделяются на гражданское население и военнослужащих.

По длительности найма их подразделяют на постоянных работников; временных и сезонных.

Работа имеет квалификацию: основную; дополнительную; и неполную видимую занятость.

Основная работа — та, на которой у администрации находится трудовая книжка работника.

Для более полной классификации персонала необходимо рассматривать:

- профессиональную структуру;

- квалификационную структуру;

- половозрастную структуру;

- структуру персонала по стажу;

- структуру персонала по уровню образования.

Все это в совокупности можно понимать как трудовой потенциал организации, который зависит от принципов управления персоналом.

Принципы управления персоналом — это фундаментальные основы управления.

Важнейшими принципами управления персоналом являются:

- системность;
- демократизация;
- индивидуализация;
- информатизация;
- достижение поставленных целей перед организацией;
- подбор работников с учетом их психологической совместимости;
- учет пожеланий сотрудников при выборе форм и методов их переподготовки и повышения квалификации.

Принцип *системности* в работе с персоналом предполагает, что управление персоналом в организации должно:

- охватывать не отдельные категории работающих, а весь состав персонала;
- решать не одномоментные задачи, а непрерывно возникающие проблемы в деятельности работника: от его приема на работу, в период продвижения по службе и до его последнего дня работы в организации;
- использовать разные методы, средства, приемы работы с персоналом, а не случайно принятое под влиянием настроения решение.

Принцип *демократизации* работы с персоналом означает:

- демократичность в методах управления и стиле руководства;
- участие в оценке каждого работника коллектива того подразделения, в котором он работает;
- регулярное выявление мнения сотрудников по важнейшим проблемам деятельности организации и учет этого мнения при разработке мероприятий по решению данных проблем;
- внедрение нововведений с согласия персонала организации;
- партисипативное управление, т. е. вовлечение в процесс управления организацией рядовых сотрудников через их участие в кружках качества, общественных бюро экономического анализа и др.;

- повышение информированности работников о результатах и перспективах производственно-хозяйственной деятельности организации.

Принцип *индивидуализации* работы с персоналом реализуется:

- в индивидуальном планировании профессионального и должностного роста работников;
- индивидуальном подходе к мотивации труда исполнителей;
- персональном подборе состава работников с учетом способностей и индивидуальных особенностей личности.

Принцип *информатизации* работы с персоналом предполагает применение современных средств вычислительной техники для процедур сбора, передачи, обработки, хранения, выдачи информации в целях оперативного принятия обоснованных кадровых решений. Этому способствует оснащение кадровых служб персональными компьютерами и создание на их базе автоматизированных рабочих мест работников кадровой службы.

Менеджерам в практической деятельности следует руководствоваться рассмотренными выше принципами управления персоналом. Это позволит в значительной степени повысить эффективность его использования.

2.2. Системы методов управления персоналом

Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства.

Методы управления персоналом подразделяются на три группы:

- организационно-распорядительные;
- экономические;
- социально-психологические.

Все виды методов органично связаны между собой и образуют систему (рис. 3).



Рис. 3. Система методов управления персоналом организации

Каждый из указанных методов характеризуется:

- содержанием (оно зависит от того, требования каких законов данный метод реализует — экономических, социальных или юридических);
- направленностью воздействия (на какие интересы воздействует: на материальные или социальные);

- способом воздействия (создание стимулирующей ситуации, ограничение, принуждение и т. д.);
- организационной формой исполнения (какие органы реализуют данный метод, соотношение между их функциями, мерами ответственности).

Организационно-распорядительные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека работать в определенной организации и т. д. Их отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для организационно-распорядительных 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.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т. п.).

Хотя каждый из этих методов имеет свое содержание, направленность и способ воздействия, организационную форму исполнения, они должны использоваться в тесном взаимодействии. Невозможно рассчитывать на автоматическое действие этих методов, достаточно трудно определить силу их воздействия и конечный эффект.

С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Данные методы основаны на использовании экономического механизма.

2.3. Структура управления производством и классификация персонала

Управление организацией представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнять формально или по шаблону.

Организации создаются для достижения самых разных целей, удовлетворения различных потребностей людей, поэтому они так разнообразны. Организация имеет свою структуру.

Структура организации — это логическая взаимосвязь и взаимозависимость уровней управления и подразделений.

Структура организации закрепляет горизонтальное и вертикальное разделение труда, расстановку и взаимосвязь персонала, возможности его успешной деятельности.

Структуре придается большое значение при анализе организационной системы производства в целом.

Наилучшая структура — это та, которая позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

В теории управления различают несколько видов организационных структур управления:

- 1) линейная;
- 2) функциональная;
- 3) линейно-функциональная;
- 4) линейно-штабная;
- 5) дивизионная;
- 6) матричная.

Сущность **линейной структуры** управления (рис. 4) состоит в том, что во главе каждого коллектива стоит один руководитель, который подотчетен вышестоящему руководителю. Подчиненные выполняют распоряжения только своего непосредственного руководителя.

Достоинства линейной структуры:

- установление четких и простых связей с подразделениями;
- получение подчиненными четких и связанных между собой заданий и распоряжений;
- полная ответственность каждого руководителя за результаты работы;
- обеспечение единства действий сверху донизу.



Рис. 4. Линейная структура управления

Линейная структура управления — самая простая, хорошо работает на нижних уровнях управления малых предприятий, эффективна, когда круг решаемых проблем невелик.

Недостаток линейной структуры — руководитель должен быть компетентен во всех областях управления, что приводит к перегрузке руководителя.

Функциональная структура (рис. 5) основана на разделении функций между структурными подразделениями с одновременным подчинением всех нижестоящих подразделений.

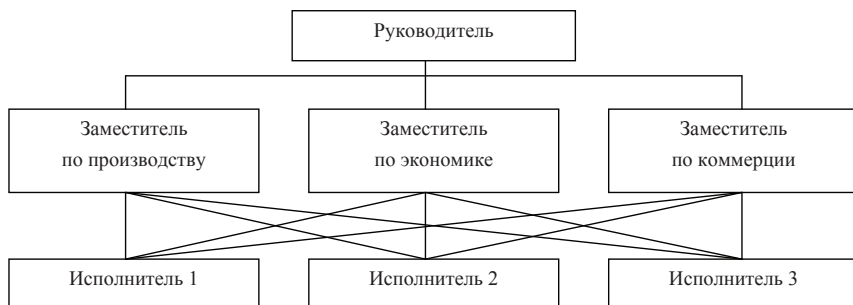


Рис. 5. Функциональная структура управления

Достоинства функциональной структуры управления:

- повышение компетенции руководства вследствие привлечения квалифицированных специалистов по отдельным областям управления;
- повышение гибкости системы, которая легко реагирует на потребности организации путем создания новых функциональных служб.

Функциональная форма связи нарушает единство распорядительства и принцип единоначалия, снижается ответственность за работу. Она часто встречается в научно-исследовательских и проектных организациях.

Линейно-функциональная структура (рис. 6) основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределении функций управления между ними. Эта структура применима для больших организаций с явно выраженным разделением труда.

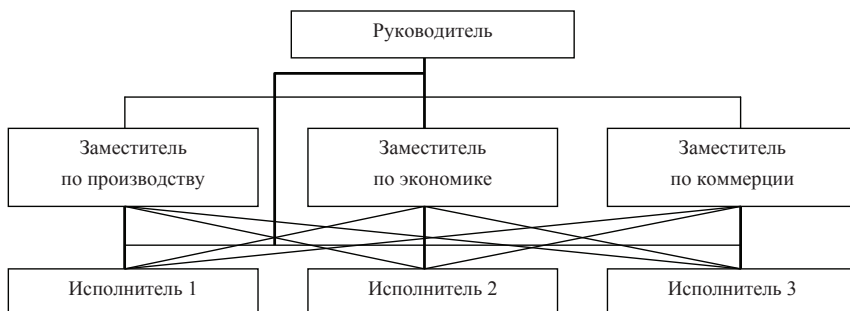


Рис. 6. Линейно-функциональная структура управления

Линейно-функциональная структура в настоящее время является основным базовым типом структур.

Она обеспечивает максимальную стабильность организации, создает наиболее благоприятную основу для формальной регламентации полномочий и ответственности.

Однако эта структура не всегда обладает необходимой гибкостью и приспособляемостью при возникновении новых задач,

не обеспечивает координацию деятельности по внедрению новых программ.

Линейно-штабная структура (рис. 7) представляет собой линейную структуру, где при каждом звене создан штаб, состоящий из производственного, технологического, планового отделов; служб главных специалистов; отдельных бюро, важных для производства специалистов.

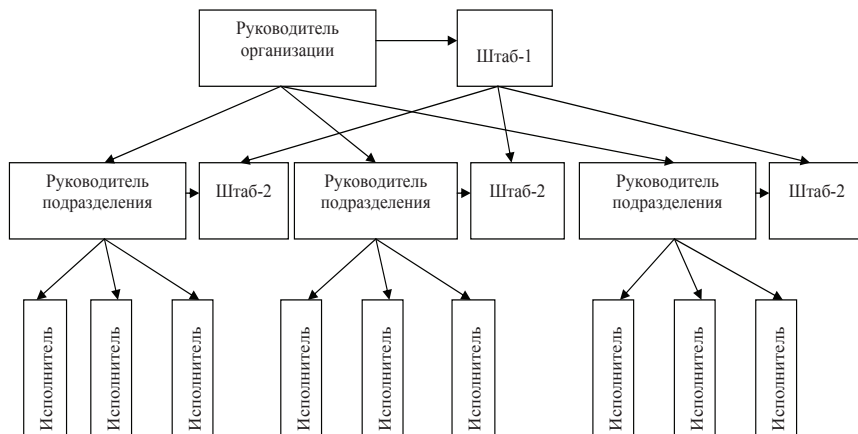


Рис. 7. Линейно-штабная структура управления

Линейный руководитель утверждает подготовленные штабом решения и передает их подчиненным для исполнения.

Преимущества линейно-штабной структуры в том, что при необходимости руководитель организации может единоначально принять решение.

Линейно-штабная структура предусматривает создание социальных, профессиональных и консультационных подразделений руководителя. В основном эта структура применяется на предприятиях средней величины.

На крупных предприятиях используется **дивизионная организационная структура управления** (рис. 8), в которой сложная **линейно-функциональная система** делится на относительно самостоятельные блоки.

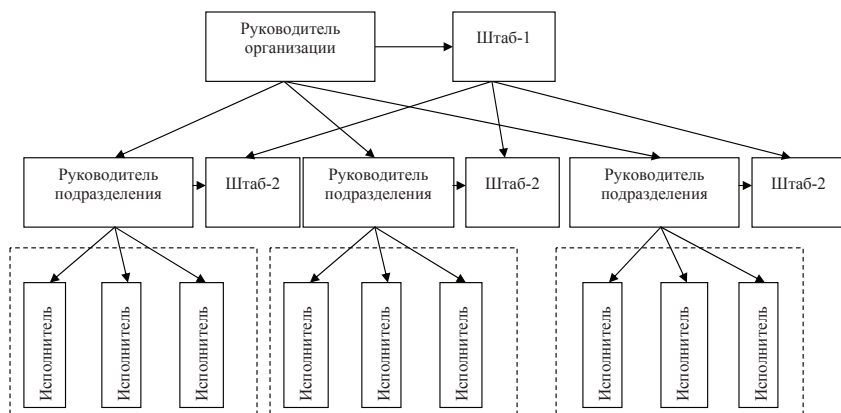


Рис. 8. Дивизионная структура управления

При такой структуре полномочия по руководству производством и сбытом продукции передаются одному руководителю, ответственному за данный вид продукции.

Если деятельность организации охватывает разные географические (или международные) зоны, то целесообразно дивизионную структуру организовать по территориальному принципу.

Дивизионная структура, повышая гибкость управления, имеет серьезные недостатки. Они сдерживают рост производительности труда, ограничивают возможности использования крупного высокопроизводительного оборудования.

Широкое распространение в крупных и международных компаниях получила **матричная структура** (рис. 9), которая предусматривает реализацию целевых программ (проектов).

Матричная структура допускает двойное подчинение подразделений и отдельных работников.

Полномочия руководителю целевой программы (проекта) делегирует высший руководитель. Он отвечает в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту (программе), за планирование, соблюдение графика реализации.



Рис. 9. Матричная структура управления

Достоинства матричной структуры в том, что она позволяет достичь гибкости, перераспределить трудовые ресурсы в зависимости от потребностей каждой целевой программы (проекта), координировать различные типы деятельности и использование ресурсов.

Выбор типа структуры зависит от самой организации и быстроты изменения внешней среды.

Возможна смешанная структура управления (рис. 10).



Рис. 10. Смешанная структура управления

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите основные принципы систем управления персоналом.
2. Охарактеризуйте организационно-распорядительные методы управления персоналом.
3. Дайте характеристику экономических методов управления персоналом.
4. Что относится к социально-психологическим методам управления персоналом?
5. Какова сущность линейной структуры управления?
6. На чем основана функциональная структура управления?
7. Охарактеризуйте линейно-функциональную структуру управления.
8. Что представляет собой линейно-штабная структура управления?
9. В чем суть дивизионной организационной структуры управления?
10. Что предусмотрено при использовании матричной структуры управления?

3. ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ПОДСИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Кадровое обеспечение системы управления персоналом

Под кадровым обеспечением системы управления персоналом понимается необходимый количественный и качественный состав работников кадровой службы организации. Уровень кадровой работы в организации зависит от профессиональной компетентности специалистов кадровых служб.

В настоящее время подразделения по управлению персоналом отечественных организаций укомплектованы во многих случаях людьми, не имеющими профессиональных навыков. К тому же требования к работникам и должностные инструкции не отвечают современным задачам организаций. Выполнение в полном объеме функций по управлению персоналом предъявляет высокие требования к деловой и профессиональной квалификации работников службы управления персоналом, предполагает личное взаимодействие с руководством организации, его функциональными и линейными подразделениями.

Работники службы управления персоналом должны:

- хорошо *знать* трудовое законодательство, методические, нормативные и другие материалы, касающиеся работы с персоналом: учет личного состава; основы педагогики, социологии и психологии труда; передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом;
- *владеть* современными методами оценки персонала, профориентационной работы, долгосрочного и оперативного

планирования работы с персоналом, регламентации функций структурных подразделений и работников; социальными технологиями управления;

- *иметь* ясное представление о перспективах развития предприятия, рынка, конъюнктуры; об основах научной организации труда, производства и управления; о структуре предприятия и основных функциях структурных подразделений.

Сложность управления персоналом в организации в современных условиях предопределяет новый уровень требований, предъявляемых к руководителю кадровой службы. Вот почему в процветающих организациях (фирмах) вводятся должности руководителей (директоров, зам. директоров и т. д.) кадровой службы, которые должны обладать высокими профессиональными навыками.

С учетом изложенного в настоящее время крайне необходима система подготовки и переподготовки работников кадровых служб, так как в стране практически нет учебных заведений, готовящих специалистов по данному профилю. Процесс обучения кадровиков и освоения ими новых методов управления должен стать осознанным и непрерывным.

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, торговой, банковской и т. д.), масштабами, разновидностями отдельных производств, наличием филиалов;
- социальная характеристика организации, структурный состав ее работников (наличие различных категорий — рабочих, специалистов, руководителей, служащих), их квалификация;
- сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом (стратегическое планирование, выработка кадровой политики, организация обучения и др.);
- техническое обеспечение управленческого труда.

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.

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, используя следующие методы: нормативный; с помощью фотографии рабочего времени или хронометража; расчетно-аналитический; метод аналогий; экспертный.

Нормы времени 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 в отделе кадров, можно рассчитать численность отдела (\mathcal{C}) по формуле

$$\mathcal{C} = \frac{T \cdot K}{\Phi_n},$$

где T — общая трудоемкость всех работ, выполняемых за год в отделе кадров, чел.ч;

K — коэффициент, учитывающий затраты времени на выполнение работ, не предусмотренных в T ($K \approx 1,15$);

Φ_n — полезный фонд рабочего времени одного работника за год, ч (в среднем принимается равным 1910 ч, но ежегодно уточняется). Расчет количественной потребности в специалистах по управлению персоналом проводится одновременно с определением качественной потребности в них, т. е. потребности в работниках определенных профессий, специальностей, квалификации.

3.2. Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом

Цель делопроизводственного обеспечения — организация работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом. Делопроизводство составляет 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 делопроизводственными функциями системы управления персоналом являются:

- своевременная обработка поступающей и передаваемой документации;
- доведение документации до соответствующих работников системы управления персоналом для исполнения;
- печать документов по кадровым вопросам;
- регистрация, учет и хранение документов по персоналу;
- формирование дел в соответствии с номенклатурой, утвержденной для данной организации;
- копирование и размножение документов по кадровым вопросам;
- контроль за исполнением документов;
- передача документации по вертикальным и горизонтальным связям.

В зависимости от размеров организации делопроизводство может либо осуществляться непосредственно в одном подразделении (канцелярии, общем отделе), 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, в том числе в кадровой службе. В этом случае ответственность за делопроизводство в системе управления

персоналом возлагается на секретаря руководителя кадровой службы или назначается ответственное лицо из числа ее работников.

Требования к оформлению документов базируются на государственных стандартах унифицированных систем документации.

В системе управления персоналом внедрены и ведутся следующие унифицированные системы документации:

- плановая (плановые задания по кадровым вопросам, заявки на молодых специалистов, плановые расчеты по численности персонала, оплата труда и т. д.);
- первичная учетная (по учету труда и заработной платы);
- отчетно-статистическая (по численности, заработной плате, производительности труда, высвобождению работников и т. д.);
- по социальному обеспечению (по пенсиям, пособиям, льготам и т. д.);
- организационно-распорядительная (письма, докладные записки, заявления, инструкции, анкеты, постановления, приказы, распоряжения и т. д.).

Кадровая служба в обязательном порядке ведет следующие документы, которые соответствуют ее функциональному назначению: личные дела работников организации, включающие личный листок, анкету, автобиографию, копии документов об образовании, рекомендации; личные карточки; трудовые книжки, пенсионные дела и т. д. Порядок работы с этими документами регламентирован, как правило, отраслевыми и ведомственными нормативно-методическими материалами.

Исполняется ряд документов в соответствии с вышеприведенной классификацией: проекты приказов по кадровым вопросам (о приеме на работу и об увольнении, о переводе, перемещении и т. д.), план по подготовке и повышению квалификации персонала, данные по текучести кадров, график отпусков, штатное расписание, предложения по формированию резерва кадров на выдвижение 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 руководитель системы управления персоналом. Обязанности руководителя кадровой службы приведены на рис. 11.

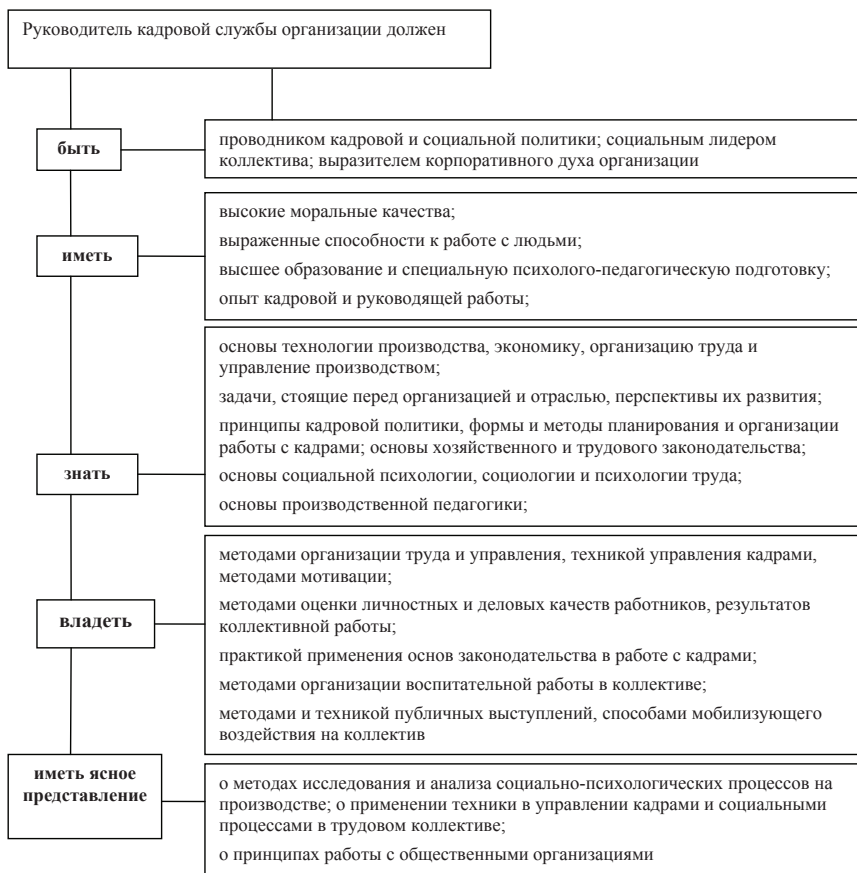


Рис. 11. Обязанности руководителя кадровой службы

3.3. Информационное обеспечение системы управления персоналом

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

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

Для того чтобы служба управления персоналом могла успешно выполнять свои функции, необходимо соблюдать следующие требования, предъявляемые к качеству информации:

1. Комплексность — информация должна комплексно отражать все стороны деятельности службы: техническую, технологическую, организационную и социальную во взаимосвязи с внешними условиями.

2. Оперативность — получение входной информации должно происходить одновременно с протеканием процесса в управляемой системе или совпадать с моментом его завершения.

3. Систематичность — требуемая информация должна поступать систематически и непрерывно.

4. Достоверность — информация должна формироваться в ходе достаточно точных измерений.

Информационное обеспечение кадровой службы укрупненно можно подразделить на внемашинное и внутримашинное.

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

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

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

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 информационного обеспечения является информационный массив, представляющий собой совокупность однородных записей.

В последнее время широкое распространение получило использование персональных компьютеров в структурных подразделениях организаций, в том числе в кадровых службах. В этой связи одной из центральных проблем проектирования информационного обеспечения службы управления персоналом является организация данных в памяти компьютера.

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.

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.

В этой связи открывается возможность использования разработанных компьютерных программ “Кадры”.

3.4. Техническое обеспечение системы управления персоналом

Основу технического обеспечения системы управления персоналом организации составляет комплекс технических средств.

Комплекс технических средств (КТС) — совокупность технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и представления информации, а также средств оргтехники.

КТС должен обеспечивать решение задач управления с минимальными трудовыми и стоимостными затратами, с заданной точностью и достоверностью, в установленные сроки. Эффективность функционирования кадровой службы при использовании КТС должна обеспечиваться как за счет повышения производительности труда персонала службы, так и за счет возможности использования экономико-математических методов решения задач управления на основе более полной и точной информации.

КТС должен обладать информационной, программной и технической совместимостью входящих в него средств; адаптируемостью к условиям функционирования кадровой службы; возможностью расширения с целью подключения новых устройств.

Исходными данными для выбора технических средств являются:

- характеристики задач, предназначенных для решения кадровой службой организации;
- характеристики технологического процесса обработки информации;
- технические характеристики оборудования, которое может быть использовано как составная часть КТС кадровой службы.

Основными характеристиками задач, которые должны учитываться при выборе оборудования, являются: носители входной и выходной информации (документы, 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 представления результатов решения задач пользователям.

При выборе оборудования следует учитывать назначение и состав комплектов оборудования и его основные характеристики: 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.

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;
- определение 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 позволяет достичь целей автоматизации рассматриваемых работ в кадровой службе и решить соответствующие задачи;
- определение показателей качества и функциональных возможностей технических средств в рамках сформированного перечня.

Особый подход необходим к определению потребности кадровой службы в персональных компьютерах. Выбор компьютеров должен согласовываться с компьютерными представлениями сервисных центров.

3.5. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом — это совокупность документов и нормативно-справочных материалов, устанавливающих нормы, правила, требования, характеристики, методы, 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.

Нормативно-методические документы подразделяются на три группы:

- 1) нормативно-справочные документы;
- 2) документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера;
- 3) документы технического, технико-экономического и экономического характера.

Нормативно-справочные документы включают нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере материального производства и управления. К их числу следует отнести:

- 1) первичные операционные нормы времени и расценки; нормы времени на выполнение управленческих процедур (маршрутно-технологическая карта, технологическая карта 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).

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. Эти документы включают:

1) законодательные акты по вопросам труда и кадров;

2) указы Президента РФ, постановления и распоряжения Правительства РФ по вопросам труда, охраны труда, занятости;

3) руководящие документы (положения, инструкции, методические указания, правила и другие документы) Министерства здравоохранения и социального развития РФ и других государственных органов;

4) приказы, положения, инструкции, методические указания, правила и другие документы министерства, госкомитета, ведомства, если им подчиняется организация;

5) приказы, положения, правила и другие документы, издаваемые руководителем организации или соответствующими подразделениями по вопросам труда, численности, оплаты труда и т. д. (правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, положение о подразделении, должностная инструкция, штатное расписание).

Важным организационно-распорядительным документом являются правила внутреннего трудового распорядка, которые включают следующие разделы:

1. Общие положения.

2. Порядок приема и увольнения рабочих и служащих.

3. Основные обязанности рабочих и служащих.

4. Основные обязанности администрации.

5. Рабочее время и его использование.

6. Поощрения за успехи в работе.

7. Ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

Коллективный договор является важнейшим организационным документом, который разрабатывается при непосредственном участии кадровой службы. Коллективный договор — это соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на календарный год.

К документам организационно-методического характера относятся те, которые регламентируют выполнение функции по управлению персоналом. Сюда входят: Положение по формированию кадрового резерва в организации, Положение по организации адаптации работников, Рекомендации по организации отбора персонала, Положение по оплате и стимулированию труда, Инструкция по соблюдению правил техники безопасности и др.

Внутренними организационно-регламентирующими документами являются Положение о подразделении и Должностная инструкция.

Положение о подразделении (отделе, бюро, группе и т. д.) — документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения кадровой службы: 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. д.).

2. Задачи подразделения.

3. Организационная структура подразделений (схема с указанием линейно-функциональной, методической и иной подчиненности 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 подразделений (в рамках приданных ему полномочий за некачественное, несвоевременное их выполнение).

Типовые положения о подразделениях, в том числе и по кадровой службе, содержатся в специальной литературе, но требуются их адаптация, уточнение применительно к каждой конкретной организации.

Должностная инструкция — документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность. Она может быть составлена на основе типовых требований к должности, содержащихся в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, но с учетом изменяющихся социально-экономических условий.

Чтобы составить качественную должностную инструкцию, необходимо глубоко изучить те процессы, работы, которые должны выполняться в соответствии с данной должностью (или на данном рабочем месте), а затем определить требования к работнику, который будет занимать эту должность, к его знаниям, навыкам, опыту, т. е. составить личностную спецификацию.

Документы технического, технико-экономического и экономического характера содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов. К этой группе документов можно отнести:

1. Нормы планировки помещения и рабочих мест.
2. Стандарты качества, ТУ на продукцию.
3. Нормативы организации труда руководителей инженерных подразделений.
4. Бизнес-план.
5. Смету затрат на производство.
6. Отчет о численности работников организации.

Ответственность за обеспечение системы управления персоналом нормативно-методическими документами несут соответствующие подразделения аппарата управления организации (отдел стандартизации, отдел организации управления, юридический отдел).

3.6. Правовое обеспечение системы управления персоналом

Работа с персоналом, как и другая область управления, имеет свои правовые основы. Они выступают регулятором взаимоотношений между всеми категориями работников, являются одной из главных гарантий соблюдения прав граждан, дают возможность повышать эффективность работы, способствуют борьбе с субъективизмом и произволом.

Под источниками права подразумеваются акты, в которых выражены нормы соответствующей отрасли права. Они классифицируются по видам в следующей последовательности: консультация, закон, указ, постановление, кодекс, устав, положение, решение или по видам органов, от которых исходят нормативные акты, — органы государственной власти и органы государственного управления.

Правовое регулирование работы с персоналом отражено в государственном, административном и трудовом праве. В административном и трудовом праве кадровые вопросы решаются более широко, чем в государственном. В зависимости от юридической силы нормативных актов о труде их делят на законы, указы и подзаконные акты.

Закон представляет собой нормативный акт, исходящий из высшего органа государственной власти и обладающий высшей юридической силой. Законы бывают конституционными и обыкновенными. Первые входят в содержание Конституции Российской Федерации и субъектов РФ. Обыкновенные законы принимаются на основе и в развитие конституционных законоположений. Сводными законодательными актами о труде в каждой из автономных республик являются кодексы законов о труде.

Указ — это второй по своему значению вид нормативных актов о труде граждан. Его принимают отдельные органы власти Российской Федерации и автономных республик. Наряду с указами они также принимают постановления.

Подзаконные нормативные акты — это акты, издаваемые соответствующими органами на основании и во исполнение действующего законодательства. В России их издают Правительство РФ, отдельные министерства и государственные комитеты.

Нормативные приказы и инструкции министров Российской Федерации издаются на основе и во исполнение законов, указов, постановлений и других нормативных актов вышестоящих органов государственного управления.

Нормативные акты местных органов власти издаются в пределах предоставленных им прав, на основании и во исполнение законов Российской Федерации и субъектов РФ.

Деятельность кадровых служб в большей мере основывается на трудовом праве. Оно определяет порядок установления и прекращения трудовых правоотношений работников, порядок организации их труда в организациях, устанавливает продолжительность рабочего дня, размеры оплаты труда не ниже установленного законом минимального размера; правила внутреннего трудового распорядка; предусматривает меры поощрения за добросовестный труд и меры наказания за нарушение дисциплины труда; определяет порядок рассмотрения трудовых споров и устанавливает обязательные правила охраны труда.

Все основные нормы трудового права объединены и изложены в Трудовом кодексе Российской Федерации (ТК РФ).

Основной закон о труде — Трудовой кодекс РФ, который пришел на смену Кодексу законов о труде (КЗоТ), действующему с 1971 г., когда экономической основой трудовых отношений была государственная собственность. Государство выступало не только как орган власти, но и как собственник, что давало ему возможность осуществлять жесткое правовое регулирование трудовых отношений, уровня оплаты труда, социальных га-

рантий, ответственность за соблюдение которых возлагалась на организации, принимающие на работу по трудовому договору.

Переход к рыночной экономике потребовал коренного изменения законодательства о труде, принятия нового кодекса о труде, работа над которым продолжалась более 10 лет. Все это не способствовало укреплению законности трудовых отношений. По сравнению с КЗоТом (1971 г.) Трудовой кодекс РФ более объемный документ. В КЗоТе было 255 статей, в новом кодексе 424 статьи. Существенные изменения претерпела и структура кодекса. Он состоит из 62 глав, объединенных в 14 разделов, и 6 частей. В КЗоТе было 20 глав.

В результате в ТК РФ включены нормы, регулирующие трудовой договор, рабочее время, время отдыха, охрану труда и т. п. ТК РФ полнее регулирует трудовые отношения, каждый из его разделов состоит из нескольких глав. В ТК РФ появились такие разделы, как “Социальное партнерство в сфере труда” (II раздел); “Профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников” (IX раздел); “Материальная ответственность сторон трудового договора” (XI раздел); “Особенности регулирования труда отдельных категорий работников” (XII раздел); “Защита трудовых прав работников; разрешение трудовых споров и ответственность за нарушение трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права” (XIII раздел). В названных и других разделах имеется немало новых глав.

В ТК РФ отсутствуют главы, бывшие в КЗоТе: обеспечение занятости и гарантии реализации права на труд (глава III-A); “Трудовой коллектив” (глава XV-A). Они модифицированы и присутствуют в ТК РФ в новой редакции (глава 27 “Гарантии и компенсации работникам, связанные с расторжением трудового договора” и глава 8 “Участие работников в управлении организацией”).

Главы XVI КЗоТа “Государственное социальное страхование” в ТК РФ нет. Отношения, регулирующие обязательное социальное страхование работников, относятся не к трудовому кодексу, а к праву социального обеспечения.

ТК РФ предусматривает (ст. 16), что трудовой договор должен заключаться в результате избрания на должность по конкурсу, назначения на должность или утверждения в должности, разрешает заключение трудовых договоров о работе по совместительству; возможность заключения ученического договора (ст. 63); устанавливает ответственность работодателя перед работником во всех случаях причинения ему ущерба; возмещение работнику морального вреда; предусматривает в качестве одного из основных способов защиты трудовых прав работников их самозащиту.

Таким образом, в ТК РФ трудовые отношения между работодателем и работником освещены более широко и способствуют устранению конфликтных ситуаций, возникающих в новых трудовых взаимоотношениях.

Вопросы для самоконтроля

1. Что должны знать работники службы управления персоналом?
2. Что учитывается при расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы?
3. Какова цель делопроизводственного обеспечения системы управления персоналом?
4. Что относится к основным делопроизводственным функциям системы управления персоналом?
5. Какие унифицированные системы документации ведутся при управлении персоналом?
6. Что представляет собой информационное обеспечение системы управления персоналом?
7. Что понимается под техническим обеспечением системы управления персоналом?
8. Какова последовательность операций по выбору технических средств для их использования в службе управления персоналом?
9. Дайте определение нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

10. Какие разделы должны содержать правила внутреннего трудового распорядка?

11. Какие разделы включаются в положение о подразделениях и должностные инструкции?

12. Что представляет собой закон?

13. Что такое указ?

14. На чем основывается деятельность кадровых служб?

15. Дайте характеристику Трудового кодекса Российской Федерации.

4. УПРАВЛЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЕМ ПЕРСОНАЛА

4.1. Источники и методы набора сотрудников

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса:

- где искать потенциальных работников (источники)?
- как известить заявителей об имеющихся вакансиях (методы)?

Цель, преследуемая при наборе персонала, состоит в установлении контактов с соответствующими потенциальными работниками, для того чтобы у них появилось желание обратиться с заявлением о приеме на работу.

Существуют два возможных источника набора: **внутренний** и **внешний**.

К внешним источникам набора персонала относятся:

- государственные и коммерческие агентства по трудоустройству;
- высшие, средние специальные или иные учебные заведения;
- клиенты и поставщики;
- конкурирующие организации;
- лица, случайно зашедшие в организацию в поисках работы;
- читатели той или иной печатной продукции: газет, журналов и т. д.

Большинство организаций предпочитает проводить набор в основном из внутренних источников. Продвижение по службе своих сотрудников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает социально-психологический климат в коллективе и усиливает привязанность работников к своей организации. Согласно теории ожиданий в отноше-

нии мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде.

Основным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою. В табл. 1 представлены достоинства и недостатки каждого из указанных источников набора.

Таблица 1

Сравнение источников набора персонала

Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
1. Внутренние источники привлечения персонала	
1. Возникновение шансов для служебного роста 2. Незначительные затраты на привлечение персонала 3. Претендентов на должность хорошо знают в организации 4. Знание претендентом данной организации 5. Быстрое заполнение освободившейся штатной должности 6. Решается проблема занятости собственных работников 7. Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом 8. Рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желанием работника) 9. Возможность избежать для организации высокой текучести персонала 10. Большая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации	1. Ограниченные возможности для выбора персонала 2. Возникновение напряженности в коллективе в случае появления нескольких претендентов на вышестоящую должность 3. Проявление панибратства при решении деловых вопросов 4. Разочарование среди коллег в случае неодобрения факта выдвижения какого-то работника 5. Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в организации 6. Перевод на новую должность не удовлетворяет количественно потребности организации в персонале 7. Требуются дополнительные затраты на переподготовку или повышение квалификации работника, занявшего вакантное место
2. Внешние источники привлечения персонала	
1. Широкие возможности выбора персонала 2. Возникновение новых импульсов для развития организации 3. Прием на работу покрывает количественную и качественную потребность в персонале организации	1. Высокие затраты на привлечение персонала 2. Недостаточное знание организации 3. Длительный период адаптации

Окончание табл. 1

Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
4. Вновь принятому работнику, как правило, легче добиться признания	4. Негативное воздействие на социально-психологический климат в коллективе 5. Отсутствие возможностей служебного роста для сотрудников организации 6. Значительный удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести персонала

Организациям следует использовать как внешние, так и внутренние источники набора. При этом окончательное решение о привлечении рабочей силы из того или иного источника зависит от экономической и социальной эффективности работника. Реализуемая альтернатива должна способствовать тому, чтобы:

- из числа кандидатов были отобраны максимально подходящие для организации работники;
- издержки, связанные с наймом, были незначительны;
- личные интересы работников организации были бы не ущемлены;
- сохранялась структура персонала с одновременным притоком новых идей в организацию;
- не пострадал психологический климат в коллективе.

Разумное использование имеющихся человеческих ресурсов может позволить организации обойтись без нового набора. Если ощущается недостаток в работниках достаточно высокого уровня и руководство организации не против, следует искать кандидатов на вакантные должности путем **продвижения сотрудников по служебной лестнице**. Для этого практикуется размещение объявления о приеме на работу внутри самой организации.

Когда организации нужны дополнительные работники на короткий срок или дополнительная работа имеет небольшой объем, целесообразно использовать внутреннее **совмещение должностей**. Следует разработать систему дополнительных вознаграждений для работников, не получающих почасовую

оплату. А для сотрудников, получающих почасовую оплату, дополнительная оплата подразумевается.

Альтернативой найму новых работников может быть **сверхурочная работа**, когда организации необходимо увеличить объем выпускаемой продукции. В этом случае устраняется необходимость затрат на прием на работу новых сотрудников. А сама сверхурочная работа может обеспечить имеющихся работников дополнительными доходами.

При осуществлении набора персонала организации используют следующие методы:

- размещение объявлений в газетах, профессиональных журналах, на транспорте, досках объявлений;
- объявления о наборе по радио и телевидению;
- обращение в городские и районные центры занятости населения, на биржу труда;
- обращения в частные агентства по трудоустройству;
- публикация статей познавательного-событийного содержания организации с приглашением специалистов;
- заявки на распределение выпускников высших и средних специальных учебных заведений;
- информирование руководителей партнерских фирм, клиентов, сотрудников своей организации и знакомых о вакансиях;
- распространение приглашений на улице и в почтовые ящики.

Прежде чем выбрать метод набора, необходимо провести классические маркетинговые операции — сегментирование рынка и определение целевых групп воздействия. Для этого следует рынок рабочей силы разбить на сегменты — группы людей, различающихся одна от другой по демографическим, социальным, экономическим и психологическим признакам.

Вакансии, имеющиеся в организации, можно предоставить в управления и центры государственного Департамента труда и занятости, где регистрируются безработные. Центры занятости предложат готового или переквалифицировавшегося специалиста в нужной области. Подобные услуги окажут и конкурирующие с государственными службами занятости частные агентства (рекрутинговые фирмы). Преимущество сотрудничества кадровых

служб с агентствами по трудоустройству состоит в том, что агентство проводит своими силами предварительный отбор людей, не просто профессионально подготовленных, но и психологически устойчивых, способных хорошо вписаться в коллектив.

Следует иметь в виду, что в агентства по трудоустройству обращаются менее активные, не совсем уверенные в своих силах люди, либо специалисты со стажем работы за рубежом. Многие работодатели отмечают, что по объявлениям приходят более квалифицированные и активные специалисты с высокой мотивацией к труду.

4.2. Этапы отбора персонала в организации

Набор кандидатов является основой для следующего этапа — отбора будущих сотрудников организации. Содержание этого этапа во многом зависит от традиций, особенностей организации, принимающей новых сотрудников, а также от характера должности, на которую подбирается кандидат. Однако в общем виде процесс отбора персонала может быть представлен схемой (рис. 12). На каждой ступени отсеивается часть заявителей или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Первичный отбор начинается с анализа списков кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности.



Рис. 12. Типичный процесс отбора персонала в организацию

Очевидно, что этот минимальный набор является различным для разных специальностей и организаций.

Методы первичного отбора зависят от бюджета, стратегии организации и относительной важности данной должности. В настоящее время наиболее распространенными методами являются анализ анкетных данных и тестирование.

Анализ анкетных данных предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором, определяющим возможность успешного выполнения определенных производственных функций. При использовании этого метода специалисты кадровой службы проводят анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью. Анализ анкетных данных является простым, дешевым и достаточно эффективным методом первичного отбора в случае, когда организация имеет обширный список кандидатов и когда речь идет о специализированных должностях. В то же время этот метод приближен к оценке потенциала, поскольку ориентирован исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние и способность к профессиональному развитию. Поэтому при отборе кандидатов на руководящие должности, особенно предполагающие дальнейшее развитие и профессиональный рост, нужно крайне осмотрительно использовать метод анализа анкет.

Тестирование завоевывает в последнее время все большую популярность среди ведущих организаций развитых стран, его используют не только корпорации, но и государственные учреждения, общественные организации. Преимущества тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Недостатки этого метода первичного отбора — высокие издержки, часто необходимость помощи специалистов, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате.

Каждая организация должна принимать решение об использовании тестов с учетом собственных финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития.

При приеме на работу могут быть использованы три типа тестов:

- на профессиональные знания и навыки;
- уровень развития интеллекта и других способностей;
- наличие и степень проявления определенных личностных качеств.

Квалификационные тесты для оценки уровня профессиональных знаний и навыков призваны определить уровень профессионального мастерства или знаний кандидата в конкретных сферах трудового процесса, кроме того, они позволяют провести отсев и первоначальное ранжирование претендентов на должность.

Тесты на общий уровень интеллекта содержат наборы заданий, которые включают математические, логические, лингвистические и прочие подобные задачи, на решение которых отводится ограниченное время (как правило, от 30 минут до полутора часов).

Психологические портреты имеют вспомогательный характер при выборе кандидата, но некоторые должности заведомо требуют определенных черт характера. Например, тот, кто работает непосредственно с клиентами организации, должен быть жизнерадостным, иметь живой характер и дружелюбие. Большое значение имеет психологическая совместимость в коллективе, особенно когда люди должны работать в тесном контакте или находиться длительное время вместе (командировки). Определить личностные характеристики нанимаемого работника призваны тесты на наличие и степень проявления определенных личностных качеств. Эти тесты чаще всего представлены в виде опросников. С их помощью оценивают свойства личности или интересы.

Стадия первичного отбора независимо от применяемых методов завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Остальным кандидатам сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на данную должность.

Собеседование с сотрудниками кадровой службы. На данном этапе специалист по подбору персонала проводит индивиду-

альные собеседования — интервью с отобранными кандидатами. Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т. д. Не являясь техническим специалистом, сотрудник кадровой службы должен сосредоточиться на оценке “общих характеристик” кандидата — аналитических способностей, характера, жизненной философии, мотивированности, трудоспособности, совместимости с организацией.

Важно отметить, что собеседование является двусторонним процессом — не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию с точки зрения ее соответствия его собственным интересам и запросам. Сотрудник кадровой службы, проводящий собеседование, должен предоставить максимально объективную и полную информацию об организации, чтобы заинтересовать кандидата и в то же время избежать приема на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации.

Существуют следующие виды собеседований с кандидатами:

- один представитель организации встречается с одним кандидатом;
- один представитель организации встречается с несколькими кандидатами;
- несколько представителей организации беседуют с одним кандидатом;
- несколько представителей организации интервьюируют нескольких кандидатов.

Собеседование “один на один” является наиболее распространенным и достаточно эффективным.

Во втором случае интервьюеру предоставляется возможность одновременно оценить несколько кандидатов и понаблюдать за ними в условиях стрессовой ситуации (присутствие не-

скольких претендентов на одну и ту же должность), хотя беседовать одновременно с несколькими кандидатами значительно сложнее.

Участие нескольких представителей организации повышает объективность оценки и качество самого собеседования, однако может создать дополнительный стресс для кандидата и увеличивает издержки организации.

Присутствие нескольких человек с обеих сторон значительно увеличивает сложность процесса собеседования и требует тщательной подготовки и согласованного поведения интервьюеров.

Выбор вида собеседования зависит от традиций организации, особенностей кандидата, вакантной должности, индивидуального предпочтения проводящего собеседования сотрудника.

Основная часть собеседования представляет собой обмен информацией между его участниками. Интервьюера интересует информация, которая дает возможность оценить способность и желание кандидата успешно работать в организации. Поэтому **завершение собеседования** должно произойти в тот момент, когда этого хочет интервьюер. Для этого существует несколько приемов: предложить кандидату задать последний вопрос; начать поглядывать на часы или на дверь; выпрямиться, как бы собираясь подняться из-за стола. В самом конце интервью необходимо поблагодарить кандидата и объяснить ему дальнейший порядок рассмотрения его кандидатуры и поддержания связи с ним.

Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение — продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего собеседование сотрудника передается руководителю подразделения, располагающего вакансией, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

Для того чтобы лучше оценить профессиональные и личностные качества кандидата, организации могут навести **справки о кандидате**, т. е. обратиться за информацией к людям и организациям, знающим его по совместной учебе, работе и т. д. Специ-

алисты кадровой службы могут предложить самому кандидату назвать имена людей, которые могли бы охарактеризовать его, и затем побеседовать с этими людьми.

Если руководитель подразделения удовлетворен результатами собеседования, проведенного сотрудником кадровой службы, он назначает встречу с кандидатом. В отличие от собеседования со специалистами по управлению персоналом это интервью должно позволить оценить прежде всего профессиональные качества кандидата, его способность выполнять производственные функции. Одновременно руководитель оценивает степень своей личной профессиональной совместимости с кандидатом и вероятность успешной интеграции последнего в подразделение. Кроме того, руководитель предоставляет кандидату детальную информацию о своем подразделении, вакантной должности, функциях, которые придется выполнять кандидату в случае его приема на работу. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально. Для этого необходимо использовать специальные формы оценки кандидатов.

В последнее время все большее распространение получает практика приема на работу с испытательным сроком, дающая возможность оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. В период испытательного срока, продолжительность которого зависит от трудового законодательства, кандидат исполняет должностные обязанности в полном объеме, получает вознаграждение, однако может быть уволен по его окончании без каких-либо последствий для организации. В течение испытательного срока руководитель подразделения уделяет особое внимание кандидату и оценивает его с точки зрения соответствия данной должности и организации.

На основе анализа результатов собеседования, а также испытательного периода руководитель подразделения выбирает кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. В зависимости от важности вакантной должности может потребоваться собеседование с генеральным директором, прежде чем будет принято решение о приеме на работу.

4.3. Процесс приема персонала на работу

Подбирая кадры для работы в организации, работодатель должен точно выполнять нормы ТК РФ по оформлению на работу.

Согласно ТК РФ предъявляются следующие требования:

- к возрасту поступающего на работу;
- документам, которые необходимо представить;
- соблюдению запретов, связанных с состоянием здоровья будущего работника;
- ограничениям для отдельных лиц при приеме на работу.

Законом определена процедура оформления трудового договора и правила ведения трудовых книжек, и они должны строго соблюдаться.

Заключение трудового договора допускается с лицами, достигшими возраста шестнадцати лет. В случаях получения общего образования либо продолжения освоения основной общеобразовательной программы общего образования по иной, чем очная, форме обучения, либо оставления в соответствии с федеральным законом общеобразовательного учреждения трудовой договор могут заключать лица, достигшие возраста пятнадцати лет для выполнения легкого труда, не причиняющего вреда их здоровью.

С согласия одного из родителей (попечителя) и органа опеки и попечительства трудовой договор может быть заключен с учащимся, достигшим возраста четырнадцати лет, для выполнения в свободное от учебы время легкого труда, не причиняющего вреда его здоровью и не нарушающего процесса обучения.

Прием на работу в государственные учреждения, малые предприятия и организации осуществляется в порядке, предусмотренном ТК РФ, законами и иными нормативными правовыми актами. В соответствии с ними организации разрабатывают и утверждают свои правила внутреннего распорядка с учетом своих особенностей работы, иные локальные нормативные акты, имеющие отношение к трудовым функциям работника, коллективным договорам.

Лицо, желающее поступить на работу, обязано предъявить работодателю следующие документы:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовую книжку, за исключением случаев, когда работник поступает на работу впервые или поступает на условиях совместительства;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документ воинского учета — для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний — при поступлении на работу, требующую специальной подготовки.

Такой перечень документов предусмотрен ст. 65 ТК РФ; помимо перечисленных документов требовать другие документы от поступающего на работу запрещено ТК РФ, федеральными законами, указами Президента РФ и постановлениями Правительства РФ.

Кроме вышеперечисленных документов отдельные работники обязаны проходить предварительный медицинский осмотр. Списки должностей, требующих медицинского осмотра, находятся в отделе кадров.

От лиц, поступающих на работу, связанную со сведениями, составляющими государственную тайну, работодатель должен потребовать дополнительные документы для оформления допуска к таким сведениям.

Работодатель до заключения трудового договора обязан изучить представленные документы, после чего он может отказать в приеме на работу, если кандидат не подходит для предстоящей работы по деловым качествам, медицинским показателям или иным причинам. В случае согласия работодателя с представленными документами **обязательно заключается трудовой договор**. Перечисленные правила при приеме на работу обязательны и вытекают из требований ТК РФ.

4.4. Перевод на другую работу

Перевод экономики на рыночные рельсы предусматривает многообразие форм хозяйствования и разных организационно-правовых форм их создания. Наиболее значимыми признаками, отличающими одну организационно-правовую форму от другой, являются:

- количество участников хозяйственного объединения;
- форма управления;
- способ распределения прибылей и убытков;
- источники имущества, составляющего материальную основу хозяйственной деятельности;
- собственник применяемого капитала;
- пределы имущественной ответственности.

В процессе деятельности юридического лица оно в соответствии с Гражданским кодексом может изменять свой статус, подведомственность, подвергаться реорганизации или ликвидации. Может изменяться собственник имущества юридического лица. В большинстве случаев эти процессы сопровождаются сокращением численности или штатов работников. В ТК РФ эти действия характеризуются как “перевод” и “перемещение”.

Под **переводом** понимается изменение существенных условий трудового договора.

В качестве такового отмечается перевод на самостоятельную работу в другую организацию либо в другую местность вместе с организацией.

Акционерные общества, объединения, крупные холдинговые корпорации имеют разветвленную сеть своих филиалов не только в одном экономическом субъекте, но и в нескольких, которые порой не имеют постоянного статуса, перемещаются из одного места в другое, происходит смена мест организации и перевод работников.

Перемещение происходит только территориальное, из одной местности в другую, соответственно происходит и перевод работников из одной местности в другую.

Такой перевод возможен как по производственной необходимости (переезды), так и с письменного согласия работника.

Как отмечается в ТК РФ, не является переводом на другую постоянную работу и не требует согласия работника перемещение его в той же организации на другое рабочее место, в другое структурное подразделение этой организации в той же местности, поручение работы на другом агрегате, если это не влечет за собой изменения трудовой функции и изменения существенных условий трудового договора.

Трудовым кодексом предусматривается и перемещение, которое связано с работой на другом механизме или агрегате, если это не влечет за собой изменения трудовых функций.

Согласно ТК РФ администрация не имеет права требовать от работника выполнения работы, не обусловленной трудовым договором.

По соглашению сторон, заключаемому в письменной форме, работник может быть временно переведен на другую работу у того же работодателя на срок до одного года, а в случае, когда такой перевод осуществляется для замещения временно отсутствующего работника, за которым в соответствии с законом сохраняется место работы, — до выхода этого работника на работу. Если по окончании срока перевода прежняя работа работнику не предоставлена, а он не потребовал ее предоставления и продолжает работать, то условие соглашения о временном характере перевода утрачивает силу и перевод считается постоянным.

В случае катастрофы природного или техногенного характера, производственной аварии, несчастного случая на производстве, пожара, наводнения, голода, землетрясения, эпидемии или других и в любых исключительных случаях, ставящих под угрозу жизнь или нормальные жизненные условия всего населения или его части, работник может быть переведен без его согласия на срок до одного месяца на не обусловленную трудовым договором работу у того же работодателя для предотвращения указанных случаев или устранения их последствий.

Перевод работника без его согласия на срок до одного месяца на не обусловленную трудовым договором работу у того же работодателя допускается также в случаях простоя (временной приостановки работы по причинам экономического, технологиче-

ского, технического или организационного характера), необходимости предотвращения уничтожения или порчи имущества либо замещения временно отсутствующего работника, если простой или необходимость предотвращения уничтожения или порчи имущества либо замещения временно отсутствующего работника вызваны чрезвычайными обстоятельствами, указанными в статье 72.2 ТК РФ. При этом перевод на работу, требующую более низкой квалификации, допускается только с письменного согласия работника.

При переводах, осуществляемых в случаях, предусмотренных частями второй и третьей статьи 72 ТК РФ, оплата труда работника производится по выполняемой работе, но не ниже среднего заработка по прежней работе.

Постановлением Госкомстата РФ от 05.01.2004 № 1 утверждены унифицированные формы первичной учетной документации по учету труда и его оплаты, среди которых есть форма приказа о переводе на другую работу.

Перевод работника на другую, более легкую работу может производиться и по медицинским показаниям.

За работником, переведенным по состоянию здоровья на более легкую, но менее оплачиваемую работу, в течение двух недель сохраняется прежний заработок.

За систематические нарушения трудовой дисциплины, прогул без уважительных причин или появление на работе в нетрезвом состоянии работников можно перевести на другую, нижеоплачиваемую работу на срок до трех месяцев.

При этом временная нетрудоспособность и отпуск засчитываются в срок перевода, а выполнение таких работ в срок предупреждения об увольнении не засчитывается.

Работники, несущие дисциплинарную ответственность в порядке подчиненности, могут быть смещены на низшую должность на срок до одного года.

Перевод работника из одного отдела в другой производится на основании приказа — распоряжения о переводе. Исключение составляют руководящие работники, перевод которых оформляется приказом. Медицинское освидетельствование и повторный

инструктаж по технике безопасности при переводе проводится только тогда, когда этого требуют условия производства.

Приказ о переводе подшивают в дело и производят запись в трудовой книжке о переводе.

4.5. Увольнение с работы

Смена собственника имущества организации, изменение подчиненности организации, реорганизация юридического лица не являются основанием для расторжения трудовых договоров с работниками.

Согласно ТК РФ при изменении подведомственности организации, так же как при ее реорганизации, трудовые отношения с согласия работников продолжаются. В случае принятия решения о сокращении штатов возможно расторжение договора.

Согласно ст. 75 ТК РФ при смене собственника новый собственник не позднее трех месяцев со дня возникновения у него права собственности имеет право расторгнуть договор с руководством организации, его заместителем и главным бухгалтером. При этом новый собственник обязан выплатить им выходные пособия в размере среднего месячного заработка на период трудоустройства, но не более двух месяцев со дня увольнения (за вычетом выходного пособия).

При сокращении штатов работодатель обязан предложить работнику организации другую имеющуюся работу (вакантную должность), соответствующую квалификации работника.

Возможны случаи, когда в организации временно высвобождаются должности, которые сохраняются за работниками (в соответствии с ТК РФ по уходу за ребенком до трех лет), находящимися в отпуске по беременности и родам и т. д.

В исключительном случае и эти должности могут быть предложены как временно свободные должности при сокращении штатов.

Право на оставление на работе предоставляется работникам с более высокой квалификацией и лучшими деловыми качествами.

Работодатель вправе использовать следующие сведения: документы об образовании, о стаже и об опыте работы, отчеты о выполненных работах и др.

В Трудовом кодексе РФ предусмотрены обстоятельства, дающие работникам преимущества в оставлении на работе при равных деловых качествах:

- работникам с более высокой производительностью труда и квалификацией;
- семейным — при наличии двух или более иждивенцев;
- лицам, в семье которых нет других работников;
- работникам, получившим в данной организации трудовое увечье или профессиональное заболевание;
- работникам, повышающим свою квалификацию по направлению работодателя без отрыва от работы;
- инвалидам Великой Отечественной войны и инвалидам боевых действий по защите Отечества.

Коллективным договором могут предусматриваться и другие категории работников, пользующихся преимущественным правом на оставление на работе.

Первый раз высвобожденному работнику по сокращению штатов должна быть предложена другая работа в день предупреждения о предстоящем увольнении. Если он откажется от этой работы, то администрация должна подбирать ему имеющуюся работу в течение всего периода работы до увольнения.

В этом случае, если работник соглашается перейти на нижеоплачиваемую должность, за ним сохраняется прежний заработок в течение двух недель со дня перевода.

В ТК РФ отмечается, что при принятии решения о сокращении численности работников в организации работодатель обязан в письменной форме сообщить об этом выборному профсоюзному органу данной организации не позднее чем за два месяца до увольнения.

В ТК РФ нет главы об увольнении работников, а есть глава о прекращении трудового договора. Следовательно, возрастают роль и значение трудового договора как основного правового акта.

В ТК РФ отмечается, что в трудовом договоре могут предусматриваться условия об испытании, о неразглашении охраняемой законом тайны, об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение производилось за счет работодателя, и т. д.

В ТК РФ отождествляются две экономические категории: “прекращение трудового договора” и “расторжение трудового договора”. Расторжение трудового договора может быть по соглашению сторон, по инициативе работодателя. Прекращение трудового договора возможно только по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон.

Увольнение по истечении срока действия срочного трудового договора, если такой договор заключен правомерно, является основанием для его прекращения.

Работодатель, решивший расторгнуть с работником трудовой договор в связи с истечением срока, обязан не менее чем за три дня предупредить об этом работника.

Основаниями прекращения трудового договора являются:

- 1) соглашение сторон (статья 78 настоящего Кодекса);
- 2) истечение срока трудового договора (статья 79 настоящего Кодекса), за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжают и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;
- 3) расторжение трудового договора по инициативе работника (статья 80 настоящего Кодекса);
- 4) расторжение трудового договора по инициативе работодателя (статьи 71 и 81 настоящего Кодекса);
- 5) перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или переход на выборную работу (должность);
- 6) отказ работника от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества организации, с изменением подведомственности (подчиненности) организации либо ее реорганизацией (статья 75 настоящего Кодекса);
- 7) отказ работника от продолжения работы в связи с изменением определенных сторонами условий трудового договора (часть четвертая статьи 74 настоящего Кодекса);

8) отказ работника от перевода на другую работу, необходимого ему в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, либо отсутствие у работодателя соответствующей работы (части третья и четвертая статьи 73 настоящего Кодекса);

9) отказ работника от перевода на работу в другую местность вместе с работодателем (часть первая статьи 72.1 настоящего Кодекса);

10) обстоятельства, не зависящие от воли сторон (статья 83 настоящего Кодекса);

11) нарушение установленных настоящим Кодексом или иным федеральным законом правил заключения трудового договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы (статья 84 настоящего Кодекса).

Трудовой договор может быть прекращен и по другим основаниям, предусмотренным настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

Трудовой договор может быть в любое время расторгнут по соглашению сторон трудового договора.

Срочный трудовой договор прекращается с истечением срока его действия (статья 79 ТК РФ в ред. Федерального закона от 30.06.2006 № 90-ФЗ). О прекращении трудового договора в связи с истечением срока его действия работник должен быть предупрежден в письменной форме не менее чем за три календарных дня до увольнения, за исключением случаев, когда истекает срок действия срочного трудового договора, заключенного на время исполнения обязанностей отсутствующего работника.

При расторжении трудового договора необходимо предупредить организацию письменно за две недели, а при уважительных причинах — за одну неделю.

Администрация вправе уволить работника в срок, который просит работник.

Уважительными считают следующие причины:

- перевод мужа или жены в другую местность, для прохождения службы за границей;

- переезд к месту жительства мужа или жены;
- болезнь, препятствующая выполнению работы или проживанию в данной местности;
- необходимость ухода за больным членом семьи;
- переезд в другую местность;
- зачисление на учебу;
- избрание на должность, замещаемую по конкурсу, и некоторые другие причины.

Заявление об увольнении можно подать как в период работы, так и во время отпуска или болезни.

Уход с работы до истечения срока предупреждения считается прогулом. После истечения такого срока работник имеет право не выходить на работу. Администрация обязана произвести с ним расчет и выдать трудовую книжку.

Трудовой договор действует до истечения срока предупреждения об увольнении. Работник в это время имеет право отозвать свое заявление или подать новое об аннулировании предыдущего.

При увольнении по собственному желанию непрерывный стаж сохраняется в течение трех недель. При повторном увольнении по собственному желанию в течение года без уважительной причины непрерывный трудовой стаж не сохраняется.

О предстоящем увольнении по сокращению работник предупреждается за два месяца работодателем в письменной форме под подпись. В случае отказа работника подтвердить своей подписью предупреждение, составляется акт за подписью нескольких свидетелей.

Нельзя расторгнуть трудовой договор с работником в период его временной нетрудоспособности или в период отпуска.

Руководитель организации имеет право досрочно расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом работодателя за месяц письменно.

С руководителем работодатель может расторгнуть договор досрочно по следующим причинам:

- в соответствии с законодательством о несостоятельности (банкротстве);

- в связи с принятием решения юридических органов об отстранении от должности;

- по иным причинам, предусмотренным договором.

Трудовой договор с лицом, работающим по совместительству, может быть прекращен в случае приема на работу сотрудников, для которых эта работа является основной.

Основные причины для расторжения трудового договора по инициативе работодателя:

- неоднократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;

- совершение виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основания для утраты доверия к нему со стороны работодателя;

- обнаруживающееся несоответствие работника занимаемой должности вследствие низкой квалификации или состояния здоровья;

- недостаточная квалификация, подтвержденная результатами аттестации;

- прогул (в том числе отсутствие на рабочем месте четырех часов подряд без уважительных причин в течение рабочего дня);

- совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального проступка, не совместимого с продолжением данной работы;

- ликвидация организации либо прекращение деятельности работодателя;

- аморальные поступки (появление в нетрезвом виде и т. п.);

- однократное грубое нарушение руководителем организации (филиала, представительства) или его заместителем своих трудовых обязанностей.

Приказ об увольнении вручается работнику лично. Запись в трудовой книжке осуществляется в строгом соответствии с формулировкой законодательства о труде со ссылкой на статью и пункт.

При прекращении трудового договора выплата всех сумм, причитающихся работнику от работодателя, производится в день увольнения.

При увольнении работника, являющегося членом профсоюза, руководитель направляет в соответствующий выборный профсоюзный орган проект приказа, а также копии документов, являющихся основанием для принятия решения о прекращении трудового договора.

Выборный профсоюзный орган рассматривает в течение семи дней документы и направляет свое мнение в письменной форме руководителю.

В соответствии с ТК РФ в случае расторжения трудового договора в связи с сокращением численности или штата мнение профсоюзного органа не учитывается, если оно недостаточно мотивировано.

В настоящее время не требуется уведомлять органы государственной службы занятости о предстоящем увольнении работников. Информация предоставляется органом службы занятости в случае возможного массового увольнения работников (ликвидация, сокращение производственных процессов и т. д.).

4.6. Контрактная форма найма работников

Обязательным элементом рыночной экономики, который позволяет устанавливать нормальные взаимоотношения собственника и работника, является контрактная форма найма и оплаты труда.

Контракт — это юридически оформленный договор между двумя сторонами. Любой контракт подразумевает, что кто-то делает предложение, а кто-то другой принимает его.

Контракты, заключаемые с работниками, с точки зрения их правовой природы могут быть следующих видов:

- в форме трудовых договоров;
- в форме внутрихозяйственных договоров;
- в форме гражданско-правовых договоров.

Контракт в форме трудового договора отличается от традиционного трудового договора тем, что стороны, заключающие контракт, проявляют большую самостоятельность в определении условий контракта (о сроке действия, об организации и оплате труда, о правах, обязанностях и ответственности сторон и др.). Он является правовой формой функционирования рынка труда.

При контрактной системе найма центр тяжести трудовых отношений смещается от общего для всех закона к локальному нормативному документу организации и индивидуальному соглашению работника с работодателем. Причем доминирующее значение принадлежит соглашению сторон, т. е. контракту.

Контракт в форме внутрихозяйственных договоров заключается между руководством организации и работником, группой работников, подразделением этой организации или же между работниками, группами работников, подразделениями между собой на выполнение каких-либо определенных работ или обязанностей. Такой контракт не является формой найма, у него вторичный характер, так как он заключается с работниками, которые уже связаны с организацией трудовыми отношениями.

Контракты в форме гражданско-правовых договоров заключаются и исполняются в соответствии с гражданским законодательством. Они заключаются с работниками организации и любыми иными лицами. Такой договор позволяет оперативно формировать временный творческий коллектив для выполнения конкретной работы и избежать ограничений, связанных с совместительством. Творческие коллективы юридически полностью самостоятельны, они не входят в структуру организации и их взаимоотношения регулируются гражданским законодательством.

С одной стороны, работодатель при контрактной форме найма имеет возможность реального выбора исполнителей, не ограничиваясь узкими рамками штатного персонала. С другой стороны, происходит естественный отбор, в результате которого

посредственным работникам приходится повышать квалификацию, так как у специалиста невысокого уровня мала вероятность быть приглашенным для выполнения работ по контракту.

В перспективе количество штатных работников, заключающих с работодателем трудовые договоры на неопределенный срок, должно быть сведено до рационального минимума.

На основании заключенного трудового контракта возникают соответствующие трудовые отношения по поводу выполнения трудовой функции, т. е. совершения работы по должности субъектом необходимой квалификации по определенной специальности. Но в условиях контрактования трудовая функция, во-первых, детально конкретизируется применительно к возможностям данного работника, во-вторых, сочетается с указанием на сам факт получения конечного результата труда и его качественный уровень. Таким образом, при контрактации требуется детально охарактеризовать предмет контракта. В традиционном же договоре трудовая функция работника определяется в общем виде, а конкретные обязанности исполнителя раскрываются должностной инструкцией, регламентом работы, квалификационной характеристикой и т. п., но эта “конкретизация” все равно носит типовой, а не персонифицированный характер.

В процессе подготовки содержания контракта, установления круга обязанностей и параметров конечного результата должен активно участвовать сам работник. При этом выявляется достигнутый уровень ранее выполненных им работ, оценивается уровень его теоретических знаний, имеющегося опыта и практических навыков. Давая возможность проявлять контрактантам инициативу, создаются предпосылки для возникновения творческой конкуренции и полной профессиональной самореализации. Атмосфера признания личных заслуг специалистов, подкрепленная индивидуальным уровнем оплаты труда, повышает социальный статус каждого специалиста-контракта и превращает труд в средство самовыражения, приносящее удовлетворение.

Контракту всегда присущ срочный характер — он заключается на срок не более 5 лет (ст. 58 ТК РФ). Обязательное установ-

ление в контракте срока на работу обусловлено не особенностями принимаемых обязательств (выполняемых функций), а именно их ориентацией на заранее определенные или задаваемые цели, достигаемые за обоснованно установленный период времени.

Для систематизации условий контрактования необходимо выделить основные разделы, присущие каждому контракту:

- общие положения: кто и с кем заключает контракт, срок его действия, условия испытательного срока;
- обязанности работника: исполнение трудовых обязанностей по определенной профессии, детализация рода работы, долговременные задачи (по существу — предмет контракта);
- обязанности организации: создание необходимых условий трудовой деятельности, порядок и сроки выплаты зарплаты, определение режима труда и отдыха, социального обслуживания, социального страхования и др;
- ответственность сторон за неисполнение обязанностей по контракту: материальная ответственность работника за ущерб, причиненный организации; имущественная ответственность организации за ущерб, причиненный здоровью работника;
- основания и порядок расторжения и продления контракта;
- порядок рассмотрения трудовых споров.

Составление и заключение контрактов по найму работников осуществляется в соответствии с нормативными актами Российской Федерации, в частности Трудовым кодексом РФ (с дополнениями).

Вопросы для самоконтроля

1. На чем основывается деятельность кадровых служб?
2. Когда вступил в силу Трудовой кодекс РФ?
3. Чем отличается Трудовой кодекс РФ от КЗоТа?
4. Какие требования предъявляются при оформлении на работу согласно Трудовому кодексу РФ?
5. Какие документы предъявляются при поступлении на работу?
6. Назовите наиболее значимые признаки, отличающие одну организационно-правовую форму от другой.

7. Что понимается под переводом на другую работу?
8. Что понимается под перемещением из одного места на другое?
9. Какие обстоятельства, предусмотренные в Трудовом кодексе РФ, дают работникам преимущества на работе при сокращении штатов?
10. Когда возможно прекращение трудового договора?
11. Каковы основные причины для расторжения трудового договора по инициативе работодателя?
12. Когда производится выплата всех сумм, причитающихся работнику при прекращении трудового договора?

5. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА

5.1. Сущность организации труда

Организация труда — определенный порядок, система трудовой деятельности человека; система мероприятий, устанавливающая порядок и условия осуществления трудовой деятельности.

Организация труда является составной частью организации производства, поэтому рациональная организация производства может быть построена только на базе совершенных и эффективных подсистем организации трудовых процессов. Чем совершеннее организация труда на предприятиях, тем выше его результаты, в том числе производительность труда.

Процесс труда включает три основных взаимодействующих между собой элемента: собственно труд, предметы труда и средства труда. Это соединение в пространстве и времени производственных или экономических факторов. Рациональная организация труда предполагает такой способ соединения всех элементов трудового процесса в единую взаимосвязанную систему, при которой будет использовано наименьшее количество ресурсов для достижения целей предприятия, в том числе для производства и реализации продукции.

Комплексная система организации труда и производства включает 11 подсистем организации и управления трудом: разделение и кооперация труда, правильный выбор формы и вида которых создают планировка и организация рабочих мест, способствующие созданию на рабочих местах условий для высокоэффективного труда, сохранения высокой трудоспособности и

здоровья работников; развитие гибких форм организации труда, включая режим гибкого рабочего времени, совмещение профессий, прием работников с условием самообеспечения работой и др.

При совершенствовании организации трудовых процессов в современном производстве все 11 подсистем следует применять последовательно и комплексно на каждом рабочем месте, на всех производственных участках и предприятиях.

Комплексная система организации труда призвана решить следующие проблемы:

- *комплексного проектирования* трудовых, технологических и производственных процессов, которая до настоящего времени не имеет научного решения. В науках об организации труда и организации производства существуют разрозненные рекомендации о проектировании отдельных трудовых и производственных процессов. Представляется сейчас весьма важным создать научные методы планирования новых и совершенствования действующих производственных процессов на основе использования стандартов трудовых движений, действий, приемов и комплексов в сочетании с прогрессивными технологическими способами и методами обработки деталей;

- *обоснования трудовых нормативов и норм* в условиях перехода к свободным рыночным отношениям, сохранения и развития организующего значения норм и нормативов. Передовая зарубежная практика убедительно подтверждает, что в мире нет ни одной страны с рыночной экономикой, в которой бы не применялись нормы труда, причем достаточно жесткие, весьма точные и хорошо обоснованные;

- *создания нормальных условий труда* и уровня его интенсивности, поскольку труд, который не оценивается или оценивается неверно, становится бессмысленным и малопродуктивным. Поэтому нужна большая научная и практическая работа по нормализации интенсивности и повышению производительности труда на российских предприятиях;

- *создания мотивов и стимулов высокоэффективного труда*. Сказываются неустойчивое состояние многих предприятий, низкий уровень минимальной оплаты и тарифных ставок, вели-

чины которых не соответствуют прожиточному минимуму. Не-соответствие уровня оплаты труда на российских предприятиях требованиям рынка необходимо ликвидировать, подняв оплату труда до стабильного и нормального рыночного значения. Это возможно только при соответствующем повышении производительности труда и эффективности производства;

- *взаимосвязи личных и общих трудовых, социальных и производственных процессов с эффективностью производства.* Это проблема комплексного управления эффективностью труда и производства, которая требует учитывать основные законы и положения рыночной экономики, повышать заинтересованность работников в поиске пути к повышению эффективности труда персонала и всего производства на предприятиях.

5.2. Содержание организации труда

Содержание труда различных категорий работников характеризуется совокупностью внутренних и внешних факторов, определяющих процесс производства соответствующей продукции или услуг. Все процессы изготовления разнообразной продукции и выполнения рыночных услуг предусматривают также взаимодействие технических, экономических и человеческих факторов. Именно поэтому каждый производственный процесс имеет свое конкретное технологическое и трудовое содержание.

Технологический процесс предусматривает целенаправленное изменение формы, размеров и структуры предметов труда, превращение исходных материалов в готовую продукцию. Технологические процессы разрабатываются специалистами-технологами и могут осуществляться как при непосредственном участии человеческого фактора, так и с помощью машин и механизмов.

Все производственные процессы на предприятиях протекают как совокупность технологических и трудовых процессов, осуществляемых в результате труда руководителей, специалистов и рабочих. Совокупный трудовой процесс представляет собой взаимодействие всех работников предприятия, занятых вы-

полнением своих производственных функций. Простой трудовой процесс характеризуется совокупностью трудовых приемов или функций, выполняемых отдельным работником на своем рабочем месте. Именно установленные должностные функции, предусмотренные обязанности и соответствующая технология данного производства определяют содержание труда конкретных категорий персонала — от руководителя, менеджера высшего звена до рабочего, исполнителя заданной работы.

Следовательно, содержание труда каждого работника зависит от того конкретного рабочего места или должности, которые он занимает, и от их экономической роли в общей производственной системе, организационной структуре или функциональном аппарате управления предприятием. Чем полнее определены функции каждого рабочего места или должности на предприятии, тем точнее можно установить круг обязанностей и содержание труда каждой категории работников.

В общем виде содержание труда руководителей, или менеджеров высшего звена, определяется составом или совокупностью тех основных функций, которые они призваны выполнять в своей организации.

В отечественном менеджменте содержание труда персонала тех или иных категорий также в основном зависит от установленных функциональных обязанностей. В состав основных трудовых функций службы управления персоналом предприятия обычно входит комплекс следующих взаимосвязанных видов деятельности:

- определение потребности в работниках различных категорий исходя из стратегии деятельности организации;
- анализ рынка труда и управление полной и эффективной занятостью работников;
- подбор, расстановка и адаптация персонала на производстве;
- планирование карьеры и обеспечение профессионального роста работников;
- создание рациональных условий труда и обеспечение безопасности работы и здоровья персонала; организация трудовых

процессов рабочих и разработка нормативов затрат и результатов труда;

- анализ использования рабочего времени и фактической занятости персонала на производстве;
- управление производительностью труда на предприятии и оценка использования ресурсов;
- обоснование структуры доходов персонала, выбор форм и систем оплаты труда;
- организация изобретательской и рационализаторской деятельности на предприятии;
- участие в проведении тарифных соглашений и разработке коллективных трудовых договоров;
- разработка и осуществление социальной политики предприятия;
- развитие партнерских отношений между работниками и работодателем, профилактика и устранение трудовых конфликтов;
- определение общей линии финансовой политики с учетом рыночной конъюнктуры и платежеспособности предприятия;
- выработка решений в области кадровой политики и в социальной сфере деятельности;
- координация работы всех подразделений и служб предприятия, а также руководителей других звеньев управления;
- создание благоприятной трудовой обстановки для рационального использования умственных, физических и предпринимательских способностей персонала;
- разработка предложений, направленных на повышение качества работы, уровня жизни и закрепление персонала на предприятии.

Содержание основных трудовых функций, выполняемых как в целом службой управления персоналом, так и отдельными сотрудниками, во многом зависит от объемов производства, размеров предприятия, сложности продукции, численности и квалификации персонала, степени автоматизации труда и производства, состояния и места предприятия на рынке и многих других внутренних и внешних факторов. Из представленно-

го содержания основных трудовых функций службы управления персоналом предприятия очевидна не только важность, но и сложность выполняемой ею деятельности, связанной с трудом различных категорий работников и требующей учета комплекса экономических, организационных, технических, психофизиологических, правовых, социальных и многих других факторов, обеспечивающих высокий конечный результат всего производства и каждого его работника.

Содержание труда персонала на каждом предприятии должно в наиболее полной степени соответствовать как внутренним потребностям работника и производства, так и внешним требованиям рынка. Всякие изменения состояния внешней или внутренней среды должны оказывать гибкое воздействие и на содержание труда работников.

В отечественной и зарубежной экономической науке и практике наибольшее распространение для оценки результатов труда персонала в настоящее время получила система так называемых коэффициентов трудовых показателей, характеризующих вклад работников в развитие организации.

5.3. Особенности научной организации труда

Главной производственной силой общества являются трудовые ресурсы — носители отношений, складывающихся в процессе формирования и использования этих ресурсов.

Независимо от целей использования трудовые ресурсы можно рассматривать как экономическую и планово-учетную категорию.

Трудовые ресурсы как экономическая категория отражают отношения населения, обладающего физическими и интеллектуальными способностями к воспроизводству рабочей силы.

Трудовые ресурсы как планово-учетная категория представляют население в трудоспособном возрасте — как занятое, так и не занятое в общественном производстве.

Основной контингент трудовых ресурсов составляет трудоспособное население, способное к участию в трудовом процес-

се (мужчины 16–59 лет, женщины 16–54 года, за исключением пенсионеров по инвалидности и льготам).

Второй составляющей трудовых ресурсов является население старше и моложе трудоспособного возраста, занятое в производстве.

Трудовые ресурсы имеют количественную и качественную характеристики. Количественная характеристика — это фактическая средняя численность трудоспособного населения. Качественный состав трудовых ресурсов характеризуется с точки зрения трудоспособности. При этом различают общую и профессиональную трудоспособность.

Общая трудоспособность предполагает наличие у человека качеств, определяющих способность к труду вообще, не требующему специальной подготовки.

Профессиональная трудоспособность — это способность к конкретному виду труда, требующему специальной подготовки.

При анализе и оценке трудовых ресурсов по уровню образования и профессиональной подготовке учитываются такие показатели, как профессионально-квалификационная структура, удельный вес работников по всем видам деятельности, а также уровню квалификации по отдельным половозрастным группам.

Важнейшими факторами, определяющими использование трудовых ресурсов и формирующими рынок труда, который призван выполнять движения рабочей силы, являются многоукладность экономики, переход к рыночным отношениям.

В рыночных отношениях обязательно должны существовать оптимальный резерв работников и поддерживаться естественная норма превышения предложения рабочей силы над спросом.

Рабочая сила — это часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг.

Создавшаяся в нашей стране ситуация изменения экономической и политической систем одновременно несет как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносит значительную степень неопределенности в жизнь почти каждого человека.

Человек может проявлять себя в работе, активно взаимодействуя с коллегами и обладая культурой общения, помочь ему в этом может умение управления персоналом.

Значение и навыки в области взаимоотношений руководителей и подчиненных, деловых отношений в целом нужны не только уже состоявшемуся работнику, но и не обладающему вообще житейским опытом человеку.

На всех действующих предприятиях основной частью организации производства является умелое использование трудовых ресурсов и организация труда.

Важнейшим признаком совершенной организации трудовых и производственных процессов в условиях рыночных экономических отношений может служить устойчивое финансовое положение организаций или предприятий, обеспечивающее не только производственную стабильность, но и дальнейшее развитие трудового и производственного потенциала.

Рационально организованный труд, как правило, является трудом производительным и эффективным.

Результаты труда определяют не только трудовую отдачу персонала и уровень жизни людей, но и экономическое развитие предприятия.

Рассмотрим основные научные направления совершенствования организации труда в условиях рыночной экономики.

Процесс труда включает в себя три основных и тесно взаимодействующих между собой элемента: труд, предметы труда и следствия труда. Научная организация решает экономическую, социальную и психофизиологическую задачи.

Научная организация труда предполагает такой способ соединения всех элементов трудового процесса в единую взаимосвязанную систему, при котором будет использовано наименьшее количество трудовых и материальных ресурсов.

В состав научной системы организации труда и производства согласно отечественным и зарубежным исследованиям должны входить следующие **десять подсистем организации и управления трудом**:

1) разделение и кооперация труда, правильный выбор формы и вида которых создает экономические основы для специализации рабочих и роста их профессиональной квалификации;

2) расположение и обслуживание рабочих мест, четкий и постоянный порядок на которых обеспечивает у работников выработку так называемых автоматических навыков выполнения трудовых приемов;

3) проектирование трудовых процессов, которое должно строиться на принципах экономии рабочего времени и энергетических затрат человека;

4) обоснование трудовых нормативов и норм, требующих установления оптимальных затрат труда на выполнение работ;

5) нормализация условий и интенсивности труда, регламентирующая условия, тяжесть и интенсивность в пределах допустимых норм;

6) освоение трудовых процессов и норм труда, предусматривающее достижение равновесия фактических и проектных затрат времени на выполнение работы;

7) экономическая оценка затрат и результатов труда, заключающаяся в достижении максимальных результатов при заданных затратах труда или минимальных затратах труда;

8) соблюдение трудовой и производственной дисциплины и регламента работы, которые основаны на выполнении проектных требований в процессе работы;

9) мотивация и стимулирование продуктивности труда, которые предусматривают удовлетворение личного интереса каждого работника в высокой оплате труда;

10) разработка системы управления трудовыми процессами, предусматривающей комплексное воздействие различных факторов на конечные результаты труда и производства.

Не существует ни одной страны в мире с рыночной экономикой, в которой не применялись бы нормы труда, причем достаточно жесткие, весьма точные и научно обоснованные.

Рассмотрим основные научные направления совершенствования организации труда, такие как нормирование труда,

формы его разделения и кооперации, методы его оптимизации на предприятиях.

В соответствии со ст. 159 ТК РФ работникам гарантируется государственное содействие системной организации нормирования труда, применение систем нормирования труда, определяемых работодателем с учетом мнения выборного представительного органа (работников) или устанавливаемых коллективным договором.

Работодатель для выполнения работниками норм выработки обязан обеспечить нормальные условия труда:

- исправное состояние помещений, сооружений, машин и оборудования;
- своевременное предоставление технической и иной необходимой для работы документации;
- надлежащее качество материалов, инструментов, иных средств и предметов, необходимых для выполнения работы, их своевременное предоставление работнику;
- условия труда, соответствующие требованиям охраны труда и безопасности производства.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение организации труда.
2. Что включает комплексная система организации труда?
3. Как характеризуется содержание организации труда?
4. Что входит в состав основных трудовых функций службы управления персоналом?
5. Каково содержание основных трудовых функций?
6. Что входит в состав научной системы организации труда и производства?
7. Что обязан обеспечить работодатель для выполнения работниками норм выработки?
8. Каковы основные принципы, которыми руководствуются при проектировании и внедрении научной организации труда?

6. ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ И КООПЕРАЦИЯ ТРУДА

6.1. Разделение труда: его виды, формы и критерии эффективности

Трудовая деятельность человека весьма многообразна.

Виды трудовой деятельности бывают: простые и сложные; основные и вспомогательные; умственные и физические; ручные и автоматизированные; научные и практические; управленческие и исполнительские; технические и экономические и т. д.

Постоянными участниками всех трудовых процессов выступают различные работники предприятий и организаций, персонал фирм и учреждений. Каждый работник предприятия вносит в единый производственный процесс свой индивидуальный труд. Именно поэтому труд каждого члена коллектива предприятия и организации должен быть заранее спланирован и организован.

Функции планирования, организации, мотивации и контроля для некоторых категорий персонала становятся основной сферой трудовой деятельности, которую принято называть управлением, или менеджментом.

Руководители должны создавать организационно-экономические условия для плодотворного труда всех работников.

В общем случае систему управления персоналом на каждом предприятии можно разделить на три категории трудовой деятельности:

- управление собой и своей работой;

- управление отдельной группой работников или подразделением предприятия;

- управление персоналом всей организации.

Следовательно, всякая управленческая деятельность может быть представлена на предприятии как система управления людьми и их трудовой деятельностью.

К управлению людьми относятся такие специфические функции, как определение оптимальной численности работников, подбор и расстановка персонала по рабочим местам и стадиям производства, информирование и мотивация работников и т. д.

В отечественной экономической науке по менеджменту и управлению персоналом принято рассматривать два направления:

- первое характеризует регламентированный труд, выполняемый по заданной технологии или схеме, когда исполнитель не вносит в работу никаких элементов новизны, собственно творчества. Например, размножение технической документации или копирование рабочих чертежей;

- второе направление характеризует творческий труд, направленный на создание новых материальных благ, новых технологий и методов производства. Это труд научных работников, изобретателей и рационализаторов, новаторов производства.

С учетом требований современной теории и практики управления персоналом рассмотрим содержание наиболее распространенных видов труда различных категорий работников.

Содержание труда каждого работника зависит от того конкретного рабочего места или должности, которые он занимает, и от их экономической роли в общем производственном процессе и организационной структуре.

Чем полнее определены функции каждого рабочего места или должности на предприятии, тем точнее можно установить круг обязанностей и содержание труда каждой категории работников.

В состав основных функций по управлению персоналом предприятия входят следующие взаимосвязанные виды деятельности:

- определение потребностей в работниках различных категорий исходя из стратегии деятельности организации;
- подбор, расстановка и адаптация персонала на производстве;
- планирование карьеры и обеспечение профессионального роста работников;
- создание рациональных условий труда и обеспечение безопасности работы и здоровья персонала;
- организация трудовых процессов рабочих и разработка нормативов затрат и результатов труда;
- анализ использования рабочего времени и фактической занятости персонала;
- обоснование структуры доходов персонала, выбор форм и систем оплаты труда;
- организация изобретательской и рационализаторской деятельности на предприятии;
- разработка коллективных трудовых договоров;
- разработка и осуществление социальной политики предприятия;
- развитие партнерских отношений между работниками и работодателем, профилактика и устранение трудовых конфликтов;
- разработка предложений, направленных на повышение качества работы, уровня жизни и закрепление персонала на предприятии.

Из представленного содержания основных трудовых функций по управлению персоналом предприятия очевидна не только важность выполняемой деятельности, но и разделение труда.

Под разделением труда понимается разграничение производственной деятельности людей в ходе производственных процессов. Правильное разделение труда позволяет расставить всех участников производственного процесса по рабочим местам с учетом их личных особенностей, профессиональных и деловых качеств. Разделение труда означает обособление различных видов труда и закрепление их за участниками производственного процесса.

Разделение труда способствует росту профессиональных навыков, повышению качества работы, подъему производительности труда и т. д.

Различают три основных вида разделения труда:

- общее разделение труда предусматривает обособление различных видов деятельности в масштабе всей страны, например промышленное производство, сельское хозяйство, сфера услуг и т. д.;
- частное разделение труда предполагает обособление различных видов деятельности внутри отрасли, например автомобилестроение, парикмахерские услуги и т. д.;
- единичное разделение труда предусматривает обособление различных видов деятельности в рамках предприятия или его подразделения.

На предприятиях и организациях существует несколько форм разделения труда:

- функциональное;
- профессиональное;
- технологическое;
- квалификационное и др.

Функциональное разделение труда предусматривает обособление на предприятиях отдельных работ и категорий персонала в зависимости от их содержания и функций. Наиболее многочисленную функциональную группу персонала представляют рабочие, которые делятся на основных и вспомогательных. Первые заняты непосредственно осуществлением основных функций производства, вторые обеспечивают выполнение этих функций (наладка, ремонт оборудования, контроль материалов и т. д.).

По выполняемым функциям выделяют и другие известные категории персонала: руководители, специалисты, служащие, технические исполнители, младший обслуживающий персонал, ученики и др.

На современных предприятиях функциональное разделение труда служит основой эффективного использования всех категорий персонала.

Повышение эффективности функционального разделения труда предполагает специализацию рабочих, инженерно-технических работников и служащих на основе четкого разделе-

ния функций маркетинга, проектирования, менеджмента, производства товаров, управления персоналом и т. д.

Профессиональное разделение труда предполагает обособление внутри каждой функциональной группы работников в зависимости от технологического содержания и вида выполняемых работ различных профессий, специальностей.

Технологическое разделение труда означает расчленение действующих на предприятии производственных процессов на отдельные ситуации и операции, закрепляемые за определенным исполнителем. Различают предметное и операционное разделение труда.

Предметное разделение труда — закрепление за рабочим комплексов операций для получения готового продукта. **Операционное разделение труда** — закрепление отдельных операций за рабочим.

Квалификационное разделение труда определяется уровнем профессионального мастерства, производственного опыта и личных способностей.

Для оценки уровня квалификации персонала различных категорий ранее использовалась единая тарифная сетка, включающая 18 разрядов сложности работ: для рабочих и служащих — с 1-го по 10-й разряд, специалистов — с 6-го по 14-й, работников творческого труда — с 7-го по 17-й, руководителей — с 12-го по 18-й разряд. Постановлением Правительства РФ от 05.08.2008 г. № 583 было принято решение о новой системе оплаты труда работников федеральных бюджетных учреждений.

При обосновании наиболее эффективных форм разделения труда в конкретных условиях производства следует учитывать взаимодействие технических, социальных, психофизиологических и экономических факторов. Комплексный подход к проектированию будет способствовать выбору оптимальных форм разделения труда различных категорий персонала в организациях.

Технические границы разделения труда обоснованы техническими характеристиками применяемого оборудования, возможностями используемых приспособлений, основными эксплуатационными условиями, требованиями рынка и т. д.

Психофизиологические границы разделения труда определяются личными профессиональными способностями и возможностями персонала, уровнем трудовой нагрузки и физических усилий, требованиями сохранения здоровья и работоспособности, усилиями безопасности работы и т. д.

Социальные границы разделения труда характеризуются содержательностью труда, наличием разнообразных и привлекательных работ, возможностями развития творческих способностей человека, ростом профессиональной квалификации, повышением заработной платы и т. д.

Экономические границы отражают влияние выбранной формы разделения труда на конечные результаты трудовой и производственной деятельности персонала, в частности — на величину суммарных затрат трудовых и материальных ресурсов. Форма разделения труда, обусловленная расчленением процесса изготовления изделия на составные части, выполняемые различными работниками, называется кооперативным разделением труда. С экономических позиций необходимо установление границ не только разделением труда, но и совмещением функций, профессий и специальностей.

Совмещение возможно в том случае, если исполнитель не полностью загружен на основной работе в течение рабочего дня.

Оценка результативности труда — одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы.

Показатели, по которым оцениваются работники, называются критериями оценки. К ним относятся качество выполняемой работы, ее количество, ценностная оценка результатов. Для оценки результативности труда требуется довольно большое количество критериев, которые охватывали бы и объемы работы, и ее результаты.

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. д.), **во-вторых**, для какой категории и должности работников устанавливаются критерии, учитывая, что они бу-

дуг дифференцироваться в зависимости от сложности ответственности и характера деятельности работника.

Результат труда определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей.

Для оценки факторов результативности чаще всего используется балльный метод. Процедура оценки результативности труда будет эффективна при соблюдении следующих основных условий:

- установление четких “стандартов” результативности труда для каждой должности (рабочего места) и критериев ее оценки;
- выработка процедуры проведения оценки результативности труда (когда, как часто и кто проводит оценку, методы оценки);
- предоставление полной и достоверной информации о результатах деятельности;
- обсуждение результатов;
- принятие решения по результатам оценки.

Эффективность работы подразделений целесообразно определять в результате анкетирования работников на основе следующих критериев:

- мнение линейных руководителей об эффективности труда;
- доверительность взаимоотношений с работниками;
- быстрота, качество и эффективность выполнения должностных обязанностей;
- отношение к рабочему месту;
- отношение к системе поощрения;
- отношение к организации труда.

6.2. Кооперация труда

Разделение труда на предприятии неразрывно связано с его кооперацией. Чем глубже разделение труда в той или иной организации, тем шире его кооперация; чем больше работников, занятых выполнением простых трудовых процессов, тем больше исполнителей необходимо объединить в единый процесс производства продукции и оказания услуг. Под **кооперацией** принято

понимать объединение всех категорий персонала для участия в совместной планомерно организованной трудовой деятельности. Кооперация труда осуществляется на всех уровнях управления — от отдельного рабочего места, где могут быть заняты несколько работников, до всего экономического пространства предприятия и целой страны — и представляет собой систему устойчивых трудовых отношений между отдельными исполнителями или производственными подразделениями в процессе деятельности предприятия или организации.

Примерами кооперации могут служить отдельные рабочие группы, производственные участки, различные отделы и службы и сама организация, объединяющая весь свой персонал для достижения единой экономической цели.

На отечественных предприятиях различают несколько видов производственной кооперации: межцеховую; внутрицеховую и внутриучастковую.

Межцеховая кооперация основывается на разделении производственного процесса между цехами и обеспечивает взаимодействие персонала по всем стадиям производства продукции.

Внутрицеховая кооперация объединяет всех работников для решения соответствующих производственных задач.

Важнейшая задача **внутриучастковой кооперации** состоит в создании условий для эффективного взаимодействия всех работников в совместной трудовой деятельности. На большинстве предприятий наиболее распространенными формами кооперации являются производственные бригады, объединяющие в своем составе работников различных категорий. В зависимости от профессионального состава работников различают специализированные и комплексные бригады. Специализированные бригады обычно создаются из рабочих однородных профессий и специальностей, работающих по единому наряду-заданию, например по сборке, монтажу и ремонту оборудования.

Комплексные бригады включают в себя рабочих различных профессий, выполняющих законченную технологическую стадию или комплекс единых работ. В таких бригадах создаются необходимые условия для развития творческих способностей и

повышения профессиональной квалификации всех работников. Кооперация в рамках научной организации труда понимается как объединение отдельных представителей или их групп в одном или нескольких связанных между собой процессах труда.

6.3. Направления совершенствования дисциплины труда

Рациональное разделение и кооперация труда служат организационной основой эффективного использования всех экономических ресурсов, повышения результатов труда отдельных работников и профессиональных групп.

Как свидетельствует мировой опыт, технологические и организационные нововведения последних лет направлены на проектирование и развитие групповых форм организации и стимулирования труда.

В качестве группы обычно понимаются: рабочая бригада, производственный участок, соответствующий центр эффективности (например, бизнес-центр) или сама компания.

Многолетняя практика совершенствования организации труда на российских предприятиях, получившая распространение в компаниях экономически развитых стран, подтверждает высокую эффективность применения рассмотренных видов и форм разделения и кооперации труда в условиях рыночных отношений, в частности бригадных форм организации труда персонала, совмещение профессий многочисленного обслуживания. Согласно разделу VIII ТК РФ “Трудовой распорядок. Дисциплина труда” в эффективной системе управления персоналом важными организационными факторами служат технологическая и трудовая дисциплина и трудовой распорядок рабочего дня для работников. Дисциплина труда на предприятии предусматривает обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, установленным ТК РФ и другими нормативными актами организаций.

Трудовую дисциплину характеризуют соблюдение установленного распорядка работы, выполнение закрепленных за

работником обязанностей и распоряжений вышестоящих руководителей.

Дисциплина создает правовую основу единства трудовой деятельности персонала в целях наиболее эффективного достижения необходимых производственных результатов. Существуют различные виды дисциплины: производственная, трудовая, технологическая, общественная и др.

Производственная дисциплина охватывает все стороны производственно-хозяйственной деятельности работников и требует от них соблюдения необходимых для производства требований, своевременного выполнения производственных заданий, соблюдения техники безопасности.

Трудовая дисциплина требует от всех участников производства точного соблюдения установленного распорядка работы: своевременного начала и окончания работы; установленного времени перерывов на отдых; точного выполнения всех закрепленных за работником обязанностей; безусловного выполнения всех распоряжений и указаний руководства.

Технологическая дисциплина — это четкое соблюдение всех технологических отношений, технологических режимов работы оборудования, предусмотренных производственным процессом.

Правила внутреннего трудового распорядка организации утверждаются работодателем и являются приложением к коллективному договору.

Согласно ТК РФ и правилам внутреннего трудового распорядка грубыми нарушениями трудовой дисциплины считаются:

- самовольное прекращение выполнения трудовых обязанностей;
- совершение прогула, в том числе отсутствие на работе без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня;
- появление на работе в нетрезвом состоянии, наркотическом и токсическом опьянении;
- участие в азартных играх;
- передача пропуска другому лицу для прохода на территорию предприятия;

- повреждение или использование служебного автомобиля в личных целях;

- совершение по месту работы хищения.

За совершение дисциплинарного проступка работодатель имеет право применить следующие меры взыскания:

- замечание;
- выговор;
- увольнение по соответствующим основаниям.

Статьей 193 ТК РФ предусмотрен порядок применения дисциплинарных взысканий к работникам: работник должен дать объяснение в письменной форме или при отказе в течение двух рабочих дней должен быть составлен соответствующий акт. Непредоставление работником объяснений не является препятствием для применения дисциплинарного взыскания.

Дисциплинарное взыскание применяется не позднее одного месяца со дня обнаружения проступка, не считая времени болезни работника, пребывания его в отпуске. Взыскание не может быть применено позднее 6 месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии, проверки финансово-хозяйственной деятельности, аудиторской проверки — не позднее двух лет со дня его совершения. За каждый дисциплинарный проступок может быть применено только одно взыскание. Приказ работодателя о применении дисциплинарного взыскания объявляется работнику под расписку в течение трех дней со дня его издания. В случае отказа работника подписать приказ составляется соответствующий акт.

Дисциплинарное взыскание может быть обжаловано. Если в течение года работник не будет подвергнут новому взысканию, то он считается не имеющим взыскания.

В соответствии со статьей 191 ТК РФ работодатель поощряет работников, добросовестно исполняющих свои обязанности:

- объявляет благодарность;
- выдает премию;
- вручает ценные подарки;
- награждает почетной грамотой;
- представляет к званию лучшего по профессии и т. д.

Соблюдение трудовой дисциплины всеми категориями работников способствует совершенствованию социальных отношений и повышению эффективности экономической деятельности всей организации.

Рабочее время является основной экономической категорией. Рациональное использование рабочего времени на предприятии служит первым признаком согласованной организации трудовых, технологических и производственных ресурсов. Под рабочим временем принято понимать законодательно установленный период работы для всех участников производства. В настоящее время таким рабочим периодом считается сорокачасовая рабочая неделя.

Для отдельных категорий работников рабочее время может сокращаться. Продолжительность рабочего времени, предшествующего нерабочему или праздничному дню, сокращается на 1 час. Продолжительность работы в ночное время с 22 до 6 ч утра сокращается на 1 ч без последующей отработки.

Работа за пределами установленной продолжительности рабочего времени может производиться по инициативе работодателя (сверхурочная работа). Она не может превышать 4 ч в течение двух дней подряд и 120 ч в год. Когда по основному месту работы работник свободен от исполнения трудовых обязанностей, он может работать по совместительству полный рабочий день.

Работодатель обязан вести учет сверхурочной работы работников. Кроме рабочего времени персонала также регламентируется и время отдыха. В соответствии со ст. 106 и 107 ТК РФ временем отдыха считаются:

- перерывы в течение рабочего дня;
- выходные дни;
- нерабочие праздничные дни;
- ежегодный отпуск;
- ежедневный (междусменный) отдых.

Нерабочие праздничные дни в России:

- 1, 2, 3, 4, 5 января — новогодние каникулы;
- 7 января — Рождество Христово;
- 23 февраля — День защитника отчества;

- 8 марта — Международный женский день;
- 1 мая — Праздник Весны и Труда;
- 9 мая — День Победы;
- 12 июня — День России;
- 4 ноября — День народного единства.

При совпадении выходных и праздничных дней день отдыха переносится на следующий рабочий день.

Работникам предоставляется ежегодный отпуск с сохранением места работы (должности) и среднего заработка продолжительностью не менее 28 календарных дней. Отдельным категориям работников предоставляются также ежегодные дополнительные оплачиваемые отпуска. В отдельных случаях работнику могут предоставить отпуск без сохранения содержания.

Вопросы для самоконтроля

1. Что входит в основные функции управления персоналом?
2. Что понимается под разделением труда?
3. Что означает разделение труда?
4. Какие различают основные виды разделения труда?
5. Какие существуют формы разделения труда?
6. Охарактеризуйте функциональное, профессиональное, технологическое, квалификационное разделение труда.
7. Дайте характеристику технических, психофизических, социальных, экономических границ разделения труда.
8. Что называется кооперационным разделением труда?
9. Какова процедура оценки результативности труда?
10. Каковы основные критерии эффективности работы подразделений организации?
11. Что понимается под кооперацией труда?
12. Какие виды производственной кооперации различают в России?
13. Что характеризует дисциплину труда?
14. Что относится к грубым нарушениям трудовой дисциплины?
15. Как работодатель поощряет работников, добросовестно исполняющих свои обязанности?

7. АНАЛИЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

7.1. Понятие и оценка кадрового потенциала

Важнейшими предпосылками успешного перехода России к устойчивому развитию является развитие и рациональное использование потенциала человека. Каждый специалист как личность обладает только ему одному присущими свойствами, которые определяют его способности к выбранной профессиональной деятельности. Потенциал отдельного человека это его возможности в будущем что-то сделать, реализовать свои интересы, достигнуть своих целей.

В структуре кадрового потенциала можно выделить ряд составляющих: физических, интеллектуальных, социальных, технологических и интегративных.

Физические способности, ограниченные определенными пределами работника, используются в значительной степени.

Интеллектуальные способности, не имеющие четких границ, используются лишь частично.

Социальные отношения и связи — порожденные коллективной деятельностью с учетом особенностей каждого сотрудника, могут и должны при определенных условиях порождать эффект, усиливающий потенциал кадров организации.

Социальная общность работников — образующая команду, отличается целостностью, выражающейся в единых или согласованных целях, задачах, технологиях, потребностях и мотивах.

Следовательно, социальный потенциал способствует развитию коммуникативных способностей персонала.

Интегративный потенциал — механизм компенсации отсутствующих или недостаточно развитых способностей.

Значительным фактором формирования потенциала является профессиональный опыт, получаемый в период трудовой деятельности.

Рассмотрим схему формирования кадрового потенциала (рис. 13):

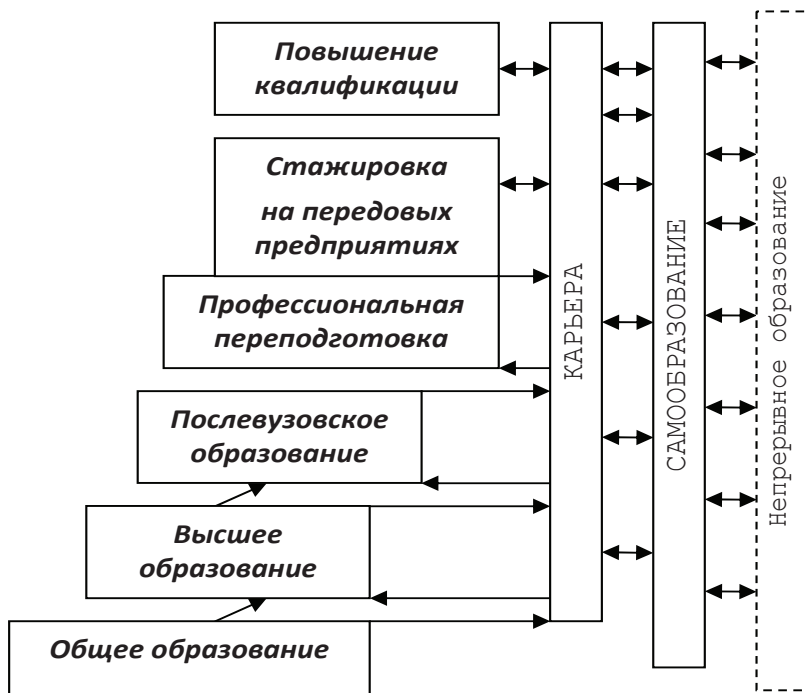


Рис. 13. Схема формирования кадрового потенциала

Естественно, что качество потенциала человека на каждом этапе карьеры существенно зависит от качества соответствующих компонентов этого потенциала.

Оценка качества кадрового потенциала проводится на этапах обучения, самообразования, обобщения профессионального опыта. Для гарантии качества обучения проводится стандартизация в сфере образования. Основными результатами стандартизации являются:

- государственные образовательные стандарты;
- технологии и средства контроля соблюдения требований действующих стандартов и оценки их достижения;
- организационные структуры, реализующие контроль и оценку.

Рассмотрим общую структуру Государственного образовательного стандарта (рис. 14):

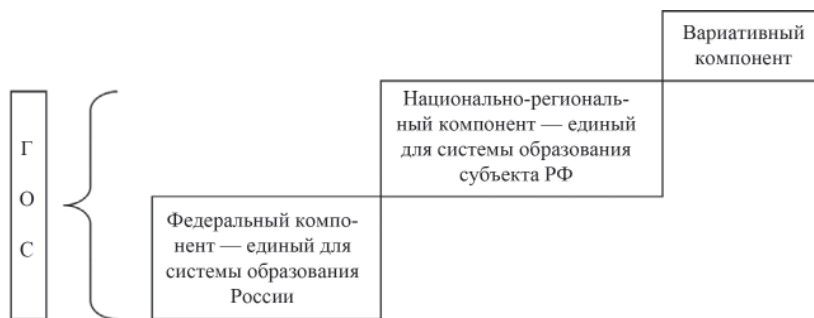


Рис. 14. Структура Государственного образовательного стандарта

Таким образом, потенциал кадров организации, являющийся ее главным конкурентным богатством, определяется на основе обобщения потенциала сотрудников и введения дополнительных характеристик, отражающих особенности коллективной профессиональной деятельности.

7.2. Система показателей, характеризующих кадровый потенциал организации

Совершенствование деятельности кадровых служб и повышение их роли в комплектовании аппарата организации имеют

первостепенное значение в деятельности организации. Руководители и специалисты, владеющие современными формами и методами работы, находятся в прямой зависимости от квалификации работников этих служб. Однако квалификация работников многих отделов кадров, служб управления персоналом порой не соответствует занимаемым должностям.

Сравнительно низкая организующая роль отделов кадров объясняется именно тем, что занятые в них работники не обладают в достаточной степени знаниями в области теории и передовой практики работы с кадрами, научной организации труда, социальной психологии, трудового и гражданского права, современного делопроизводства.

Очевидная недостаточность нынешнего уровня образования и квалификации работников кадровых служб явилась следствием того, что в стране долгие годы не было учебных заведений, которые готовили бы специалистов этого профиля. Были существенно ограничены возможности и самообразования, поскольку мало специальной литературы по проблемам работы с кадрами. За последние годы положение существенно изменилось. В начале 1990-х гг. в рамках специальности “Менеджмент” была открыта специализация “Управление персоналом”. Появились первые кафедры управления персоналом, которые стали готовить специалистов служб управления персоналом для предприятий сферы материального производства.

Согласно квалификационным требованиям служащих руководитель кадровой службы должен иметь высшее образование, стаж работы на руководящих должностях, в том числе в кадровой службе, не менее двух лет (рис. 15).

Совершенствование деятельности кадровых служб предполагает решение следующих задач, характеризующих развитие кадрового потенциала организации:

- разработка и реализация нормативно-правовой базы;
- создание федеральных, отраслевых, региональных банков кадровой информации;

- повышение статуса кадровых служб, оптимизация их структуры, повышение уровня квалификации специалистов, работающих в кадровых службах;
- обеспечение организационной и научно-методической помощи кадровым службам.

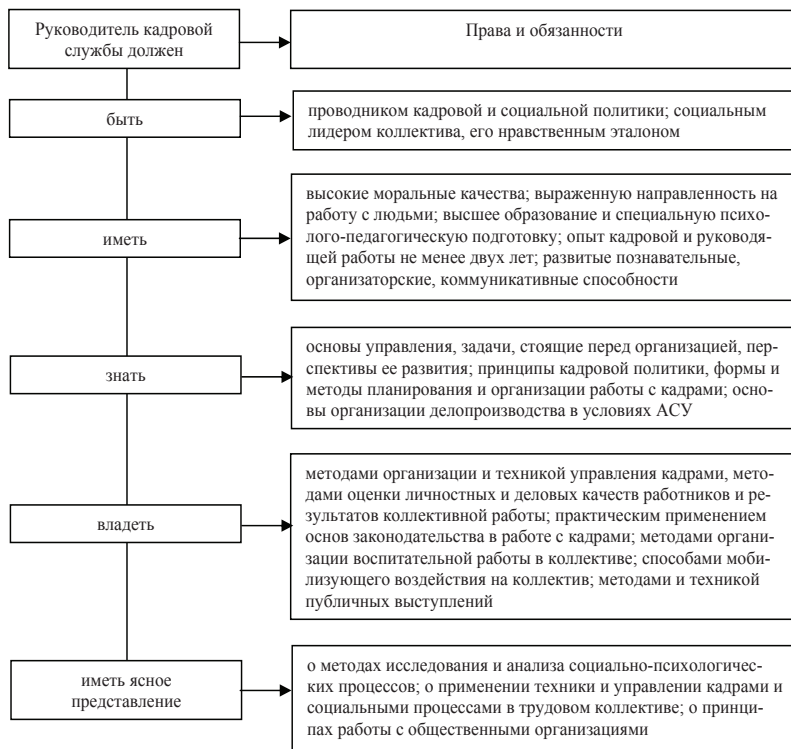


Рис. 15. Права и обязанности руководителя кадровой службы

7.3. Управление развитием кадрового потенциала

При изучении потенциала человека, с одной стороны, рассматриваются его способности, с другой — возможности их реализации.

Формирование новых и развитие имеющихся способностей, определенных на основе анализа их востребованности в интересах организации и самого человека, — основа управления развитием кадрового потенциала.

Механизм согласования этих интересов и планирование действий при управлении развитием кадрового потенциала можно представить следующим образом (рис. 16):

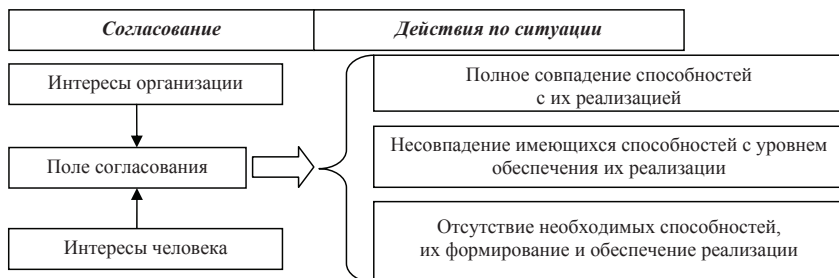


Рис. 16. Схема управления развитием кадрового потенциала

Поле согласования является ключевым моментом, в котором и происходит управление развитием кадрового потенциала путем мотивации, а также с применением кадровых технологий.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение потенциала кадров.
2. Каковы составляющие кадрового потенциала?
3. Какова схема формирования кадрового потенциала?
4. Какова общая структура государственного образовательного стандарта?
5. Сформулируйте квалификационные требования руководителей кадровой службы.
6. Каков механизм согласования при управлении развитием кадрового потенциала?

8. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА, АТТЕСТАЦИЯ КАДРОВ

8.1. Теория и практика оценки персонала

Для осуществления профессионального развития коллектива проводится оценка персонала по вакантному или занимаемому рабочему месту.

Оценку персонала необходимо проводить с учетом:

- оценки потенциала работника, его профессиональных знаний и умений, производственного опыта, деловых и нравственных качеств, психологии личности, уровня общей культуры, здоровья и работоспособности;
- оценки индивидуального вклада работников, позволяющего установить качество, сложность и результативность труда, его соответствие занимаемому месту с помощью аттестации.

Оценка потенциала работника позволяет определить соответствие характеристик человека и рабочего места, установить профессиональную пригодность и будущую служебную карьеру.

Оценка персонала включает в себя три группы проблем: содержание, методы и процедуры.

Проблемы содержания в основном сводятся к поискам критериев оценки. Такими критериями могут быть показатели, отражающие управленческие итоги деятельности. Наиболее объективными критериями оценки управления являются итоги хозяйствования, итоги производства.

Производственные итоги легко сопоставлять с усилиями руководителя, но трудно определить, какая часть прибыли связана со своевременным наймом на работу персонала.

Рекомендуется для оценки кадров использовать показатель количества перерабатываемой информации. Этот показатель приемлем для оценки работы делопроизводителей, работников отдела кадров, отдела труда и заработной платы.

При установлении вклада руководителей в первую очередь учитывается стаж работы. Вместе со стажем работы необходимо также учитывать и объективные возможности, которыми располагает руководитель.

Самой простой оценкой является оценка затрат рабочего времени на выполнение однотипных работ разными сотрудниками при равных организационно-технических условиях.

При оценке сложности труда рекомендуется учитывать:

- широту деятельности (масштаб подразделений управления);
- объем функций руководства;
- степень самостоятельности работника;
- соотношение творческих и стандартных процедур;
- степень ответственности.

Оценку персонала управления получают с помощью сбора информации и ее оценки.

Существуют три основные группы методов сбора информации:

- изучение документов и других письменных источников (анкетные и производственные данные);
- беседа с самим работником (подбор направления и вопросов);
- опрос-анкетирование (получение информации от членов коллектива).

Рассмотрим некоторые методы оценки персонала:

- интервью;
- самооценка;
- шкалирование;
- ранжирование;
- попарное сравнение;
- критический инцидент.

Метод оценки персонала с помощью интервью предполагает проведение беседы с работниками в режиме “вопрос — ответ”.

Самооценка персонала предполагает письменный отчет или устное выступление с анализом выполнения плана работы и личных обязательств.

Метод оценки персонала шкалированием предполагает проставление оценок по шкале с балльными оценками за результаты труда.

Метод оценки персонала ранжированием предполагает сравнение оцениваемых работников между собой по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания.

Метод, позволяющий выявить наивысший рейтинг различных работников по тому или иному показателю оценки через последовательное сравнение сотрудников друг с другом, называется методом попарного сравнения.

Критический инцидент — это метод оценки персонала, предполагающий создание критических ситуаций и наблюдение за поведением человека в процессе их решения.

При выборе метода оценки следует руководствоваться тремя принципами:

- прагматический принцип предполагает осуществлять выбор с учетом цели оценки;
- квалификационный принцип предполагает осуществлять выбор, где оценка проводится высококвалифицированными специалистами;
- демократический принцип предполагает проводить оценку с учетом большей части трудового коллектива.

В зависимости от периодичности различают следующие виды оценки:

- регулярную — для оценки текущей работы за месяц, квартал, год.
- нерегулярную, которая проводится по потребностям (появление вакансий на должность или престижную учебу).

Оценку можно проводить вручную, с использованием ЭВМ, компьютерного тестирования.

Особым видом оценки является аттестация кадров. Цель ее — усиление роли руководителей, специалистов и служащих; повышение эффективности их труда, деловой квалификации и

ответственности; определение рациональности использования специалистов; соответствие работника занимаемой должности; набор кандидатов в резерв на выдвижение; тарификация работ и работников в связи с вводом новых тарифных сеток, форм и систем оплаты труда.

8.2. Аттестация кадров

Согласно ТК РФ одним из оснований для расторжения трудового договора по инициативе работодателя является несоответствие работника занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной аттестацией.

В рыночной экономике аттестация призвана решать не только вполне конкретные задачи совершенствования управления персоналом и расстановки кадров, формирования резерва на выдвижение, определения в потребности повышения квалификации, управления карьерой сотрудников, совершенствования форм и методов работы самих руководителей, но и осуществлять подготовку и апробацию мотивационных моделей.

Для проведения качественной аттестации разрабатывается программа аттестации, порядок аттестации и положение об аттестации.

На основании действующих нормативных актов можно выделить следующие этапы: подготовка к аттестации, проведение аттестации, принятие решения аттестационной комиссией.

Основные задачи аттестации:

- объективная оценка деятельности работника и установление его соответствия занимаемой должности;
- содействие повышению эффективности работы организации;
- формирование высококвалифицированного кадрового состава организации;
- выявление перспектив применения потенциальных возможностей руководителей и специалистов;

- обеспечение возможностей передвижения кадров;
- стимулирование профессионального роста работников.

Проведение аттестации предполагает дифференцированный подход к различным категориям работников.

Вспомогательными актами, обеспечивающими организацию и проведение аттестации, являются правила внутреннего трудового распорядка, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции работников. К документам, обеспечивающим стадии и процедуры аттестации, можно отнести приказы руководителя о проведении аттестации, отзывы на аттестуемых работников, аттестационные листы, графики проведения аттестации по категориям работников и структурным подразделениям, образцы протоколов заседания аттестационной комиссии и т. д.

Аттестация может проводиться как планоно, в соответствии с графиком, так и внепланоно, по инициативе самого работника или его непосредственного руководителя.

Для проведения аттестации необходимо:

- образовать аттестационную комиссию;
- составить списки подлежащих аттестации работников и график ее проведения;
- подготовить необходимые документы для работы аттестационной комиссии;
- утвердить подготовленный перечень вопросов для аттестационных тестов.

Аттестационная комиссия состоит из председателя, секретаря и членов комиссии. Ее состав утверждается руководителем организации.

Аттестационная комиссия определяет форму проведения аттестации. Руководителем организации утверждается график проведения аттестации, который доводится до сведения аттестуемых не позднее чем за месяц до начала аттестации. В графике указываются время и дата проведения аттестации, а также дата представления в аттестационную комиссию необходимых документов на каждого аттестуемого.

В рамках аттестации каждый сотрудник проходит профессиональное тестирование, позволяющее определить основные направления в повышении квалификации как самого работника, так и коллектива в целом.

Для признания результатов тестирования положительными количество правильных ответов не должно быть менее $2/3$ от их общего числа.

В ходе индивидуального собеседования принимается решение о соответствии сотрудника занимаемой должности и вырабатываются рекомендации по совершенствованию работы аттестуемого. Не позднее чем за две недели до начала проведения аттестации в комиссию предоставляются следующие документы:

- анкета, характеризующая личность аттестуемого;
- итоговый лист с результатами тестирования;
- отзыв на подлежащего аттестации работника, подписанный его непосредственным руководителем.

Кадровая служба не менее чем за неделю до начала аттестации должна ознакомить аттестуемого с предоставленным отзывом о его служебной деятельности. Индивидуальное собеседование проводится в присутствии аттестуемого и руководителя соответствующего структурного подразделения.

Очередная аттестация проводится раз в три-пять лет. Не подлежат аттестации молодые специалисты в течение трех лет после окончания образовательных учреждений, беременные женщины и женщины, имеющие детей до трех лет.

В первую очередь аттестуются руководители подразделений, затем подчиненные или работники. Члены аттестационной комиссии аттестуются на общих основаниях, при этом они не участвуют в голосовании. Руководители организаций и учреждений аттестуются вышестоящими органами.

Оценка деятельности аттестуемого и рекомендации комиссии принимаются открытым голосованием, без присутствия работника. При этом в заседании должно участвовать не менее $2/3$ состава аттестационной комиссии. Результат голосования определяет большинство голосов. При равенстве голосов аттестуемый работник считается соответствующим занимаемой

должности. Результаты аттестации сообщаются работнику сразу после голосования.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист. По ее итогам в отношении каждого аттестуемого сотрудника комиссия дает одну из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций аттестационной комиссии с прохождением повторной аттестации через установленный срок;
- не соответствует занимаемой должности.

Уведомление о результатах аттестации отсутствующего работника должно выдаваться сотруднику или выписываться по почте не позднее чем через пять дней после прохождения аттестации.

По результатам аттестации комиссия может вносить на рассмотрение руководителя рекомендации:

- о поощрениях, премировании;
- об изменениях размеров их должностных окладов;
- о включении в резерв на выдвижение;
- о понижении в должности или освобождении работников от занимаемой должности;
- о повышении квалификации работника;
- об улучшении условий труда.

По итогам аттестации отдел кадров готовит проект приказа, а руководитель организации издает его.

Однако перевод на другую работу и расторжение трудового договора не допускается в случае болезни работника, который признан не соответствующим занимаемой должности.

В процессе аттестации иногда возникают конфликтные ситуации и трудовые споры. Причинами этого является нарушение действующего в организации положения о порядке проведения аттестации, несогласие работников с принятым решением, формальный подход и необходимость в переоценке их деятельности. Поэтому в каждой организации должны разрабатываться свои положения с указанием показателей по каждой должности, которые должны оцениваться при аттестации.

Вопросы для самоконтроля

1. Как производится оценка персонала?
2. Какие проблемы решаются при оценке персонала?
3. Что необходимо учитывать при оценке сложности труда?
4. Какие существуют методы сбора информации при оценке персонала?
5. Какие существуют наиболее используемые методы оценки персонала?
6. Основные задачи аттестации персонала.
7. Что необходимо сделать для проведения аттестации персонала?
8. Какие документы предоставляются в комиссию по аттестации?
9. Какие оценки аттестуемому дает комиссия?

9. ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА КАДРОВ И ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ ПЕРСОНАЛА

9.1. Порядок оформления резерва кадров управления

Под резервом кадров управления понимают категорию работников, обладающих деловыми, моральными и профессиональными качествами, позволяющими сделать вывод об их пригодности к руководящей деятельности. Формирование резерва происходит в результате аттестации кадров.

Списки резерва должны быть гласными. В процессе формирования резерва кадров определяют, кого необходимо учить, какую форму подготовки применить с учетом индивидуальных качеств и перспективы использования на должностях руководителей. Критерии для выдвижения в резерв кадров управления:

- достаточная морально-этическая подготовка для активного проведения воспитательной работы в коллективе;
- достаточные для предлагаемой должности теоретическая подготовка, технические и экономические знания и общее развитие;
- добросовестное отношение к работе, чувство долга и ответственности, трудолюбие;
- достаточный опыт практической работы в данной отрасли;
- умение понимать людей;
- обладание энергией, твердой волей, решительностью и спокойствием;
- умение срабатываться с людьми;
- способность воздействовать на людей, создавать дружный и сплоченный коллектив;

- проявление интереса ко всему новому, передовому, инновационному;
- дисциплинированность и умение поддерживать дисциплину у подчиненных;
- обладание нравственными качествами: справедливостью, честностью, правдивостью, простотой, скромностью, мужеством;
- способность проявлять заботу о людях;
- умение организовать свою работу, уделять время перспективным вопросам.

Пригодность кандидата для выдвижения в резерв определяют по профиограммам, т. е. перечню качеств, которым должен отвечать руководитель, рекомендуемый на должность. Профиограммы составляют специалисты организации или отраслевые научно-исследовательские организации. Эти организации часто разрабатывают типовые должностные, профессионально-квалификационные модели руководителей различных уровней. В них определяют должностные обязанности, степень знаний и квалификацию.

Объективную оценку кандидатов можно получить на основе использования метода ранговой корреляции. Он основан на данных анкетного опроса экспертов. Их отбор осуществляется исходя из долголетнего знакомства по совместной работе с кандидатами в резерв; знаний их особенностей; умения обобщить оценки их отдельных качеств в одну суммарную оценку. Эксперт должен обладать широким кругозором, быть компетентным в выполняемых функциях кандидатов в резерв. Всю работу по созданию резерва кадров для выдвижения возглавляет директор. Он несет за нее полную ответственность.

На специалистов, зачисленных в резерв, в отделе кадров службы заводят специальную учетную карточку, в которой указываются ФИО, год рождения, образование, специальность по образованию, на какую должность рекомендуется, когда повышал деловую квалификацию и в качестве кого участвует в общественной работе коллектива и др.

Кандидат на должность любого уровня управления помимо специальной подготовки в вузе или техникуме должен получить

всесторонние знания и выработать навыки для управления современным производством и трудовым коллективом.

Основными формами подготовки являются:

- обучение в школах резерва на выдвижение, организованных в учреждениях;
- обучение на курсах и факультетах повышения квалификации;
- назначение на промежуточные должности;
- замещение должностей руководителей в период их отпуска, болезни и командировок;
- направление в командировки в другие организации для ознакомления с передовым опытом работы;
- совмещение самостоятельной учебы с работой.

Наиболее приемлемой формой подготовки резерва является организация постоянно функционирующей школы резерва со следующими тремя ступенями:

- для молодых специалистов;
- резерва начальников отделов и служб, подразделений;
- резерва руководителей организаций.

Программа обучения молодых специалистов предусматривает обучение без отрыва от производства по планированию и экономике, организации труда и управлению, трудовому законодательству.

Обучение резерва руководителей подразделений лучше проводить с отрывом от производства на месяц. Обучение проводится с целью приобретения навыков и знаний применительно к кругу должностных обязанностей.

Программа обучения резерва руководителей организаций предусматривает обучение без отрыва от производства и направление на глубокое изучение научных основ управления производством, организации, нормирования и оплаты труда, основ педагогики, психологии и т. д. Сроки обучения зависят от целей обучения и состава обучающихся. Считают наиболее оптимальной программу, рассчитанную на 10 месяцев занятий (120 часов).

При подборе кандидата на вакантное место руководителя необходимо:

- рекомендовать специалиста, проявившего себя в работе и имеющего склонность к организаторской деятельности;
- учитывать теоретическую и практическую подготовку специалиста, соответствие уровню общих требований, предъявляемых к современному руководителю данного уровня.

В целях получения более объективной характеристики кандидата рекомендуется:

- изучить и оценить кандидата по результатам личного общения с ним;
- ознакомиться со справкой-отзывом на него, составленной непосредственно руководителем;
- просмотреть личное дело на него;
- проверить выполнение производственных заданий и поручений, выполняемых им за пределами служебных обязанностей;
- ознакомиться с выводами аттестационной комиссии;
- оценить его участие в общественной жизни коллектива;
- сделать запрос в правоохранительные органы (служба безопасности).

9.2. Понятие, типы, этапы карьеры

В управлении персоналом понятие “карьер” имеет много различных значений: продвижение вперед по выбранной профессии, получение более высокого статуса, зарабатывать больших денег, развитие своих способностей, приобретение профессионального опыта и т. п.

В современной теории управления человеческими ресурсами под карьерой принято понимать индивидуально осознанные изменения позиции и поведения человека, связанные с относящимся к работе производственным опытом и трудовой деятельностью на протяжении всей рабочей жизни.

Отметим некоторые цели карьеры:

- заниматься видом деятельности или иметь должность, которая соответствует самооценке, доставляет моральное удовлетворение;

- работать по профессии или занимать должность, которая позволяет достичь определенной степени независимости;
- иметь работу или должность, которая позволяет получать высокую заработную плату;
- иметь работу или должность, которая позволяет продолжать активное обучение;
- занимать должность, усиливающую возможность индивида.

Цели карьеры, изменяются с возрастом и ростом квалификации.

Различают: профессиональную и внутриорганизационную карьеру.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития. Они могут быть пройдены в разных организациях.

Внутриорганизационная карьера характеризуется тем, что последовательная смена стадий развития сотрудника происходит в одной организации.

В зависимости от возраста работника различают 5 этапов карьеры:

1) *предварительный этап* (до 25 лет) включает учебу и поиск вида деятельности;

2) *этап становления* (25–30 лет). В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение;

3) *этап продвижения* (30–45 лет). Идет процесс роста квалификации, продвижение по служебной лестнице, накапливается богатый практический опыт, приобретаются навыки, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса;

4) *этап сохранения* (45–60 лет) характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов: появляется заслуженное уважение, возможен подъем на новые служебные ступени;

5) этап завершения (более 60 лет). Работник подготавливается к уходу на пенсию. Этот период характеризуется кризисом карьеры, испытывается состояние психологического и физиологического дискомфорта, желание сохранить достаточный уровень обеспеченности.

9.3. Планирование деловой карьеры персонала

Регулярное продвижение персонала в выбранной сфере деятельности предполагает взаимодействие процесса планирования карьеры (рис. 17) и определение средств для достижения желаемых результатов. При планировании деловой карьеры необходимо обеспечить правильное взаимодействие организации и работника: с момента принятия его в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное продвижение сотрудника по системе должностей или рабочих мест.



Рис. 17. Процесс планирования карьеры

Для работника это означает:

- более высокую степень удовлетворения от работы в организации, предоставляющей ему возможность профессионального роста и повышения уровня жизни;
- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности.

Организация получает следующие преимущества:

- мотивированных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;
- возможность планировать профессиональное развитие работников с учетом их личных интересов;
- заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

Практика планирования карьеры сочетает личные потребности в своей карьере с возможностями, доступными и в данной организации.

Регулирование продвижения — это следствие особого вида деятельности, связанного с возможностями.

Процесс планирования карьеры персонала в организации включает выполнение ряда задач:

- достижение взаимосвязи целей организации и отдельно-го сотрудника;
- обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей;
- 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 напрасных ожиданий;
- определение путей служебного роста, использование которых удовлетворяет количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в необходимом месте.

Базой планирования карьеры служат образование и прошлый опыт продвижения работника по службе, должностные инструкции.

Общая схема разработки планов карьеры включает следующие этапы:

- изучение содержания работы на отдельных ступенях служебного продвижения;
- детализацию требований для вступления в каждый новый этап профессионально-квалификационного роста (образовательный уровень, квалификация, возраст, развитие специальных способностей);
- определение делового опыта, необходимого для перехода к высшему этапу;
- определение специфических познаний и навыков, необходимых для каждой должностной позиции;
- гибкую и комплексную оценку возможностей работника.

В ряде развитых зарубежных стран имеется интересный опыт управления персональной карьерой.

Схема японской модели показана на рис. 18.

Поступление на работу	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ квалификационный экзамен (определение знаний, умений, профессиональных склонностей, личностных качеств) с целью определения ценности диплома; ✓ программа адаптации и ориентации в пределах предприятия (1–3 года после окончания учебного заведения); ✓ дополнительные испытания (тесты, наблюдения, анализ практических результатов работы) (испытательный срок продолжительностью 1–3 года) 	
Зачисление на работу	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ планомерная ротация по должностям линейных и функциональных подразделений на предприятиях – филиалах; ✓ стажировка у лучших руководителей; ✓ наставничество, система ответственных, возрастающих по сложности поручений; ✓ самостоятельное и организованное повышение квалификации 	
Профессионально-квалификационное и дополнительное продвижение	
Карьера специалиста	Карьера руководителя

Рис. 18. Схема японской модели служебного роста управленческого работника

Современный уровень управления персоналом требует планирования карьеры каждого управленческого работника. Практика планирования карьеры способствует повышению уровня компетенции сотрудников, являясь мощным стимулирующим фактором.

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите критерии для выдвижения в резерв кадров управления.
2. Какими нравственными качествами должен обладать при выдвижении в резерв кадров специалист?
3. На чем основан метод ранговой корреляции?
4. Что является высшей точкой карьеры в организации?
5. Перечислите основные цели карьеры.
6. Какие существуют типы карьеры?
7. Перечислите 5 этапов карьеры в зависимости от возраста.
8. Дайте характеристику каждого из этапов карьеры.
9. Как проводится выбор карьеры?
10. Как проводится планирование карьеры работника?
11. Охарактеризуйте процесс планирования карьеры.
12. Какова схема японской модели служебного роста управленческого работника?

10. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА И ПРОФОРИЕНТАЦИЯ

10.1. Подбор персонала

Подбор кадров предполагает изучение соответствия выдвигаемых кандидатов функциональным обязанностям по конкретной должности. Подбор работников и менеджеров, их расстановка относятся к классу управленческих задач, не имеющих стандартной, строго формализованной технологии решения.

Потребности людей различны, поэтому человеку, ищущему работу, необходимо самостоятельно уяснить, что его в большей степени интересует: большое, среднее или малое предприятие; частный или государственный сектор; какая отрасль экономики и вид деятельности; работа с механизмами или людьми; режим и напряженность труда, спокойный, ровный режим или импульсивный ритм работы; характер отношений с начальником; работа индивидуальная, в небольшой группе или в большом коллективе, творческая или рутинная; местонахождение работы, т. е. работа рядом с домом, переезд на новое место жительства, выезды в длительные командировки и т. д.; зарплата и системы мотивации труда; работа на одном или в разных местах; в помещении или на открытом воздухе и многое другое.

При подборе персонала работникам кадровой службы следует достаточно точно выяснить те цели и ожидания, которые человек принесет с собой в организацию. Это помогает создавать и использовать эффективную систему мотивации труда.

Подбор кадров всех категорий должен производиться на каждом предприятии на основе заранее сформулированных квалификационных требований к специалисту соответствующего

производственного или функционального подразделения. Службы управления персоналом на отечественных предприятиях обычно используют два возможных источника подбора кадров: внутренний и внешний. Внутренний источник подбора кадров предполагает использование имеющихся трудовых ресурсов и позволяет предприятию обходиться без нового набора; внешний — включает привлечение персонала из различных учебных заведений, родственных предприятий, по рекомендациям работников предприятия и т. п.

Подбор персонала — это система мер, предусматриваемых организацией для привлечения работников, обладающих необходимыми профессиональными навыками и моральными качествами и способных выполнять на производстве все должностные обязанности. На подбор работников влияют три основных фактора: уровень выдвигаемых требований к персоналу, общая кадровая политика, сложившийся имидж организации, включая оплату труда. Важнейшие принципы подбора персонала на предприятиях в условиях рыночных отношений следующие:

- свобода выбора будущей профессии должна быть обеспечена возможностью получения соответствующего образования, причем приоритет должен быть отдан государственной системе;
- выбранная профессия должна в полной мере соответствовать способностям работника и потребностям отечественной экономики;
- рыночный спрос на все категории персонала должен быть сбалансирован с объемами производства и наличием рабочих мест как в экономике, так и на предприятии;
- как принято в мировой экономике, профессиональный отбор и оценка всех категорий работников должны осуществляться по конечным результатам труда;
- закрепление персонала на производстве и его профессиональное движение следует осуществлять с учетом японского опыта пожизненного найма;
- цена рабочей силы в отечественной экономике должна быть поднята до уровня развитых зарубежных стран.

Все отечественные предприятия и организации, соблюдающие эти правила кадровой политики, будут высококонкурентными как на региональном, так и на общероссийском рынке труда, смогут привлекать высококвалифицированных выпускников высшей, средней и начальной профессиональной школы.

Руководство организаций проводит подбор тогда, когда возникает или осознается потребность в работниках определенной профессии и квалификации. Потребность является результатом планирования персонала (новое штатное расписание) или текущих кадров. Главная задача менеджера по персоналу — обеспечить наличие нужных людей в нужное время на нужном рабочем месте. Организация должна найти такого человека, который соответствует требованиям, определяемым посредством анализа содержания работы или должности: специальными знаниями, квалификацией, практическими навыками, определенными способностями и опытом работы; степенью ответственности за подчиненных и т. д.

10.2. Профессиональная ориентация персонала

Свобода выбора вида трудовой деятельности служит одним из главных признаков цивилизованных рыночных отношений. С экономических позиций всякая свобода выбора реализуется в форме стремления каждого человека получать для себя лично наибольшие материальные блага и моральное удовлетворение, которые могут быть выражены в виде денежного дохода, высокооплачиваемой работы, нормальных условий труда, хорошего психологического климата и т. п. Высокий личный доход служит одновременно свободой выбора и основой конкуренции или экономического состязания как коренного свойства рыночных отношений.

На рынке ресурсов свобода выбора означает, что все работники вправе заниматься любым видом труда, на который они способны. Все работодатели также свободны в пределах своих возможностей привлекать рабочую силу в таком составе и ко-

личестве, которые они считают наиболее подходящими для удовлетворения своих потребностей. Пределы свободы выбора поставщиков людских и материальных ресурсов определяются потребительским выбором. В конечном счете потребитель решает, что должна производить экономика, а в установленных тем самым рамках производства поставщики ресурсов могут делать свой свободный выбор.

В реальной действительности все поставщики ресурсов и производители вовсе не свободны производить свои товары и услуги в любом количестве. В рыночных условиях как производители товаров, так и поставщики рабочей силы должны учитывать действие законов спроса и предложения на рынке труда и производства. Кривые предложения ресурсов обычно являются восходящими, т. е. они отражают прямую связь между ценой на ресурс и объемом его предложения, поскольку в интересах самих владельцев ресурсов поставлять большее его количество по высокой, а не по низкой цене. Выплаты высоких доходов работникам отдельных профессий или отдельной отрасли поощряют поставщиков рабочей силы поставлять туда возможно больше людских ресурсов. Низкие доходы действуют в противоположном направлении, побуждая владельцев рабочей силы не поставлять ее в эту конкретную профессию или отрасль промышленности.

Профессиональная ориентация и подбор персонала на предприятии теснейшим образом связаны как с проблемой свободы выбора в условиях ограниченных экономических ресурсов, так и с необходимостью полного удовлетворения личных интересов работников на существующих рынках труда и производства. На отечественном рынке образовательных и трудовых услуг имеются многолетние достоверные доказательства того общеизвестного рыночного положения, что большинство студентов и молодых специалистов выбирают себе ту профессию и сферу производственной деятельности, которые в момент их выбора имеют наиболее высокую среднюю оплату труда. Именно поэтому с позиций работника основные принципы профессиональной ориентации — это свобода, обоснованность и осознанность выбора своей будущей профессии, специальности и сферы работы.

Свобода выбора профессии означает сочетание личных желаний, способностей и потребностей работника с возможностями их удовлетворения на действующем рынке труда. Выбор профессии, как правило, связан с существующими ограничениями в получении необходимого образования и соответствующего места будущей работы по своей специальности. В конечном счете свободный выбор профессии, как и другие потребности человека, ограничивается многими существующими в условиях рынка факторами.

Обоснованность выбора профессии предполагает соответствующий научный подход, определенную личную мотивацию, наличие необходимых способностей в будущей специальности, а также учет требований и возможностей производства к обеспечению работой. Непременными рыночными требованиями к выбору профессии должны быть следующие:

- анализ содержания профессии и предъявляемых к работнику личных и профессиональных качеств;
- выявление позитивных и негативных характеристик работника;
- установление соответствия имеющихся качеств человека требованиям выбранной профессии;
- изучение основных мотивов выбора данной профессии и критериев оценки персонала.

Как известно, обоснованность выбора профессии зависит от многих личных или субъективных факторов, а также от целого ряда объективных или экономических требований. При выборе профессии решающее значение имеет не количество факторов, а степень их влияния и воздействия на работника, наличие необходимых способностей для успешной работы по специальности.

Способности представляют собой совокупность личных, психологических, физиологических, профессиональных и других характеристик человека, определяющих плодотворность его трудовой деятельности в избранной профессии, специальности или должности. Трудовая деятельность является необходимым условием для проявления человеческих способностей, задатков и талантов, их непрерывного развития и совершенствования.

Основным критерием оценки способностей работника служит не только наличие у него ярко выраженных личных качеств, но также и его отношение к тем или иным видам деятельности, например к умственной или физической работе. Необходимость выявления способности каждого человека к конкретному виду экономической деятельности является основой профессиональной ориентации, подбора и расстановки всех категорий персонала на производстве по рабочим местам в соответствии с их личными и профессиональными интересами.

Профессиональные интересы человека возникают в результате его целенаправленной трудовой деятельности. Профессиональные интересы обычно приводят к развитию многих других человеческих качеств. Именно поэтому проявление, развитие и закрепление профессиональных интересов у учащихся приобретают первостепенное значение не только в их профессиональной ориентации, но и в последующей трудовой деятельности. Здесь необходимо более подробно рассмотреть характеристику рабочей профессии, учитывающую как содержание трудовой деятельности, так и многообразные факторы и требования, предъявляемые к современному работнику:

- общая характеристика профессии — значение для современного производства, ее удельный вес на предприятии, перспектива развития и распространенность, место подготовки специалистов;
- общие теоретические знания работника — технические, технологические, экономические, управленческие, организационные и др.;
- производственно-организационные факторы профессии — характеристика технологического оборудования и оснастки, удельный вес умственных и физических операций, основные обрабатываемые материалы, выпускаемая продукция;
- организация труда — разделение и кооперация труда, технологические и организационные связи с другими работами, условия труда на рабочем месте;
- материальные факторы профессии — формы оплаты труда, уровень заработной платы, системы стимулирования,

социальная защита, материальные гарантии и льготы, пенсионные выплаты;

- моральные факторы профессии — возможности профессионального роста, система морального стимулирования, степень удовлетворенности трудом, текучесть кадров;

- формы и методы подготовки персонала — уровень профессиональных, экономических и специальных знаний, квалификационные разряды, повышение квалификации и профессионального мастерства;

- требования к работнику — общее состояние здоровья, профессиональные показатели, личные характеристики, творческие способности;

- психологические требования — необходимый темп и скорость трудовых движений, ритмичность в работе, точность движений, волевые качества;

- физиологические требования — общая выносливость, длительность физического напряжения, острота зрения.

Профессиональная ориентация является важнейшей составной частью существующих в стране государственных стандартов высшего, среднего и начального профессионального образования. В условиях рынка эта ориентация обеспечивает вовлечение учащихся в соответствующую сферу профессионального образования как в государственных учебных заведениях, так и непосредственно на предприятиях различных форм собственности. Основная задача профессиональной ориентации на современном этапе развития национального хозяйства состоит в том, чтобы своевременно обнаруживать профессиональные интересы учащихся, ориентировать их на правильный выбор своей профессии и последующее совершенствование мастерства и квалификации. Для этих целей целесообразно использовать ступенчатую систему профессиональной ориентации и подготовки учащихся к трудовой деятельности.

Первая ступень — подготовка к выбору профессии, вторая — непосредственный выбор профессии, третья — подготовка к трудовой деятельности, четвертая — квалифицированная трудовая деятельность, пятая — всестороннее развитие профессионального мастерства персонала на предприятиях и в организациях.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение подбора персонала.
2. Сформулируйте важнейшие принципы подбора персонала.
3. Чем характеризуется свобода выбора вида трудовой деятельности?
4. Что относится к рыночным требованиям выбора профессии?
5. Какие требования предъявляются к современному работнику?
6. Дайте характеристику ступенчатой системы профессиональной ориентации и подготовки учащихся к трудовой деятельности.

11. ПОДГОТОВКА, ПЕРЕПОДГОТОВКА И ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА

11.1. Подготовка и переподготовка персонала и их роль в эффективности работы организации

В рыночных условиях необходимость профессиональной подготовки и переподготовки кадров для собственных нужд предприятия определяет сам работодатель. В соответствии со ст. 196 ТК РФ, регламентирующей права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров, он проводит профессиональную подготовку, переподготовку, повышение квалификации работников, обучение их вторым профессиям в своей организации, а при необходимости — в образовательных учреждениях начального, среднего, высшего профессионального и дополнительного образования на условиях и в порядке, которые определяются коллективным договором и трудовыми соглашениями.

В Российской Федерации начальная подготовка молодых рабочих осуществляется в системе профессионально-технического образования и включает две основные формы обучения:

- в государственных учебных заведениях начального и среднего профессионального образования;
- непосредственно на предприятиях и в организациях с различными формами собственности.

В условиях перехода к рыночной экономике состояние подготовки рабочих кадров как в системе профессионально-технического образования, так и непосредственно на производстве стало серьезной социально-экономической проблемой

для страны. Подготовка инженеров-технологов, экономистов-менеджеров и других управленческих кадров в высших учебных заведениях также недостаточно приближена к рыночным условиям и конкретному производству. Именно поэтому молодые специалисты не слишком быстро включаются в самостоятельную творческую деятельность по совершенствованию техники, технологии, организации и улучшению экономических показателей предприятий. Высокие рыночные требования к уровню профессиональной квалификации рабочих кадров вызывают необходимость коренной перестройки всей системы профессионально-технического образования. Действующая система подготовки должна быть мобильной, учитывать происходящие на рынке труда изменения спроса на рабочую силу, постоянно соответствовать данным требованиям как с качественных, так и с количественных позиций. Новому этапу развития рыночной экономики, новой технике, технологии и организации производства должны в полной мере соответствовать системы, формы, содержание и методы подготовки персонала.

Наиболее эффективной является групповая форма подготовки молодых рабочих, применяемая на передовых предприятиях, имеющих свои учебные мастерские, цехи и комбинаты. По своему содержанию групповая форма обучения рабочих на производстве приближается к условиям профессиональной подготовки в стационарных учебных заведениях. В учебных цехах предприятия имеются лучшие возможности для их оснащения современным оборудованием, применения прогрессивных технологических процессов, создания благоприятных условий для более полного усвоения учебного материала и практических приемов выполнения работы.

Курсы целевого обучения организуются на предприятии для освоения вторых и смежных профессий, повышения квалификации работников по новой технике и технологии производства, новых методов планирования и управления производством и многих других четких целей, например освоения передовых методов труда, изучения зарубежного опыта и т. д.

Продолжительность профессиональной подготовки рабочих на производстве определяется сроками ученического договора и временем достижения требуемой квалификации, как правило, первого или второго разряда. Время ученичества в течение недели не должно превышать нормы рабочего времени, установленной для работников соответствующих возраста, профессии и специальности. Работники, проходящие обучение в своей организации, могут по соглашению с работодателем полностью освобождаться от работы по трудовому договору либо выполнять эту работу на условиях неполного рабочего времени.

В период ученичества молодым рабочим выплачивается стипендия. Работы, выполняемые учениками на практических занятиях, оплачиваются по установленным расценкам. После завершения профессиональной подготовки рабочий должен приступить к работе на предприятии по полученной профессии и специальности. По действующему трудовому законодательству испытательный срок для работников, успешно завершивших свое ученичество, не устанавливается.

В мировой экономике существуют три основные системы подготовки кадров: кооперативная, производственная и государственная, а также множество их вариантов. Кооперативная система подготовки кадров основывается на взаимодействии организаций, представляющих работодателей, государство и профсоюзы. Производственная, или корпоративная, система подготовки кадров ориентируется на пожизненный наем и низкую текучесть рабочей силы, обеспечиваемые передовыми фирмами. Государственная система подготовки кадров базируется на регулировании подготовки кадров централизованно или с учетом рыночного спроса и предложения.

Для функционирования системы подготовки и переподготовки кадров необходимы следующие условия:

- наличие прочной, высококачественной общеобразовательной базы, без которой трудно развивать профессиональные навыки и аналитические способности работников;
- создание стимулов для эффективного существования систем профессионального обучения;

- совершенствование профессионального образования с целью гибкого реагирования на потребности экономики, динамику спроса и предложения на рынке труда.

Следовательно, идеальная система профессионального обучения до сих пор не создана в нашей стране.

11.2. Повышение квалификации работников и специалистов

Формами повышения квалификации руководителей, специалистов и служащих являются:

- самостоятельная учеба;
- повышение квалификации в процессе учебы;
- повышение квалификации в специальных учебных заведениях.

Самостоятельная учеба позволяет повышать свои знания, совершенствовать навыки, анализировать собственные ошибки и достижения. Повышение квалификации в процессе работы содействует пополнению практических знаний и производственного опыта. В практике используются многие разновидности этой формы: стажировка на какой-либо конкретной должности; перемена места службы без изменения должности; включение в обязанности работника новых функций; периодическое распределение обязанностей между отдельными работниками; выполнение чрезвычайных и особо важных заданий, участие в научно-практических конференциях и инспекторских проверках в нижестоящих организациях.

Большое значение для повышения квалификации работников имеют и такие разновидности, как избрание в государственные органы власти, общественные организации, ученые советы институтов; участие в государственных экзаменационных комиссиях высших учебных заведений, привлечение к участию и проведение научно-практических конференций. Повышение квалификации в специальных учебных заведениях является самой действенной формой. К таким учебным формам относятся:

- институты повышения квалификации руководителей и специалистов;
- факультативы повышения квалификации руководителей, специалистов и служащих при высших учебных заведениях;
- курсы повышения квалификации.

Институты повышения квалификации создаются одним или несколькими министерствами, ведомствами, концернами. Факультеты повышения квалификации при вузах организуют сами заведения при содействии организаций и учреждений. Курсы повышения квалификации организуются при учреждениях и организациях, вузах и ссузах. Продолжительность обучения в институтах повышения квалификации — от одного до шести месяцев, на факультетах и курсах — до одного и трех месяцев.

Рекомендуется повышать квалификацию каждого руководителя, специалиста и служащего один раз в три-пять лет.

Планирование повышения квалификации осуществляют сами организации и учреждения.

Структура учебного процесса включает лекции, практические, семинарские и лабораторные занятия, самостоятельную работу над конкретными заданиями с использованием компьютеров и т. д. На занятиях организуются дискуссии, обмен производственными ситуациями, деловые игры.

Многие подходы к подготовке и повышению квалификации руководителей и специалистов в РФ пытаются обосновать исходя из западных теорий и опыта, при этом не учитывая окружающую среду и местные условия, — от этого мало успеха. Вот почему необходимо разрабатывать программу с учетом передовых достижений российских и западных учебных заведений, адаптируя их содержание к условиям России.

11.3. Подготовка и переподготовка кадров за рубежом

К подготовке и повышению квалификации в ведущих корпорациях развитых стран подходят комплексно. В американских

фирмах перспективное и текущее планирование в этой области осуществляется в виде программ управления карьерой руководителей. В таких программах отражается в основном следующее:

- конкретный и детализированный учет руководящих должностей, которые в будущем окажутся вакантными;
- обеспечение у работников стимулов к повышению эффективности труда с помощью гибкой системы оплаты и премирования за результаты работы и перспективы продвижения в должности;
- индивидуальное планирование карьеры каждого руководителя, специалиста и служащего, состоящего в резерве на выдвижение, с учетом возможностей фирмы и деловых качеств претендента.

Схемы возможных должностных повышений сотрудников с учетом ожидаемых вакансий составляют, как правило, на пять лет.

В программах промышленные фирмы широко планируют горизонтальные перемещения руководителей (ротация) из одного подразделения в другое, а также из одного филиала в другой, находящийся в другом регионе, но относящийся к этой фирме. Ротация является главным методом подготовки управляющих широкого профиля. Японские фирмы увольняют работников по достижении 60 лет. Если целесообразно оставить работника, то он начинает карьеру как бы сначала, теряя при этом в оплате.

Оплата в Японии строится по тройной шкале:

- 1) результат труда;
- 2) стаж работы;
- 3) занимаемая должность.

В США специалистов по управлению выпускают более тысячи учебных заведений, им присваивается степень магистра деловой администрации. Школы делового администрирования разрабатывают учебные программы на основе конкретных заказов фирм-клиентов. Частные компании тратят на переподготовку до 1/3 своих бюджетов.

В последнее время повышаются требования к экономическим знаниям руководителей, обладающих газовой инженерной подготовкой.

Неотъемлемой частью активизации работы управленческого персонала является совершенствование материального стимулирования, причем стимулирование связывают с показателями максимальной прибыли. Этот показатель отражает конечный результат работы руководителей, с уровнем которого организуется их премирование. Премии составляют часть дохода — от 35 до 10%. Особое внимание уделяется стимулированию управленческих подразделений по разработке и освоению новой продукции.

Американские фирмы большое внимание уделяют моральным стимулам, нацеливая на создание в коллективах заинтересованности в работе и поддержку инициативных работников, склонных к постоянному поиску и экспериментированию. Таким работникам предоставляют значительную самостоятельность и возможность получить общественное признание в качестве талантливого инженера-изобретателя или предприимчивого бизнесмена.

В Германии подготовка и повышение квалификации управленческого персонала осуществляются через академии и курсы по следующим четырем направлениям:

- 1) подготовка управляющих высшего звена, владельцев организаций, членов правлений (советов);
- 2) подготовка высшего административного персонала, директоров, управляющих филиалов;
- 3) подготовка среднего административного состава, руководителей отделов, групп и старших мастеров;
- 4) подготовка управляющих низшего звена, мастеров участков, заведующих бюро и т. д.

В отличие от американской системы повышения квалификации в Германии на первое место ставится программа. Методика преподавания предусматривает чтение лекций с иллюстрацией их плакатами, проведение практических занятий и семинаров.

Французская система повышения квалификации и подготовки кадров не имеет централизованных программ. Для работы по повышению квалификации приглашаются лица, занимающие

в организациях и учреждениях ответственные и руководящие должности, и крупные представители делового мира. Это приводит к тому, что там учебный процесс по своему характеру поверхностный и шаблонный.

Таким образом, в мире нет единой системы подготовки и переподготовки кадров. Каждая страна использует свой опыт, который сложился в ней и дает определенный результат.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение подготовки и переподготовки кадров.
2. Перечислите основные формы повышения квалификации руководителей, специалистов и служащих.
3. Что отражает в себе программа управления карьерой руководителей в США?
4. Какова специфика программы в Японии?
5. Как проходит подготовка специалистов в Германии?
6. Какова специфика подготовки кадров и повышения квалификации во Франции?

12. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

12.1. Сущность и цели системы непрерывного обучения персонала

Обучение кадров является непрерывным процессом их подготовки к трудовой, общественной деятельности. Научно-технический прогресс, охвативший все сферы общественного производства, постоянно требует повышения профессионализма и систематического изменения содержания и технологии труда.

Чем быстрее развивается отрасль, тем скорее устаревают знания научного и прикладного характера и появляется потребность в получении новых знаний.

Смена целей общественного развития и способов их достижения, работа в рыночных условиях требуют постоянного переобучения кадров с учетом освоения рыночных механизмов, адаптации к новым социальным условиям, переквалификации в связи со структурными изменениями развития производства и внедрением современных технологий и приемов труда.

В целях определения потребности в обучении обычно используются результаты оценки персонала и его труда, планы стратегического развития организации, программы обучения персонала, предусматривающие непрерывное развитие участников трудового процесса.

Уровень образования и практический опыт являются ведущими показателями качества персонала. Кадровые службы отвечают за соответствие этих параметров требованиям организации, за выполнение плана стратегического профессионально-го развития персонала организации.

Развитие персонала — комплекс мер, включающих профессиональное обучение, переподготовку, повышение квалификации кадров, планирование карьеры персонала организации.

Цель развития персонала — обеспечение организации хорошо подготовленными работниками для эффективной работы и реализации стратегического развития предприятия.

Под системой развития персонала следует понимать целенаправленный комплекс информационных, образовательных, привязанных к конкретным рабочим местам элементов, которые соответствуют повышению квалификации работников данной организации в соответствии с задачами ее развития, потенциалом и склонностями сотрудников.

12.2. Виды обучения

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 обучения.

Повышение квалификации кадров — обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышения 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.

12.3. Модель систематического профессионального обучения персонала

В современных организациях профессиональное обучение представляет собой непрерывный процесс. Для организации процесса обучения специалисты используют модель систематического профессионального обучения персонала (рис. 19).



Рис. 19. Модель систематического профессионального обучения персонала

Определение потребностей в обучении составляет основу модели систематического обучения персонала. По существу, речь идет о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и навыками, которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей (в настоящий период и в будущем), и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности.

Определение потребностей в профессиональном обучении может предприниматься на различных уровнях.

Потребности организации в целом должны быть проанализированы специалистом по персоналу или отделом обучения в соответствии с общими производственными целями и политикой организации в планировании рабочей силы.

При этом определяется необходимость обучения конкретных групп работников по всем подразделениям после консультаций с линейными руководителями.

Потребности в обучении коллектива подразделения лучше всего могут быть определены линейным руководителем. Такая работа требует предварительной подготовки, определенных затрат времени, чтобы проанализировать текущую ситуацию.

Потребности в обучении отдельного сотрудника можно установить совместными усилиями специалиста по персоналу,

линейного руководителя и самого сотрудника. Каждая из сторон представляет свое видение этого вопроса, определяемое ее положением в организации и ролью в процессе обучения.

На данном уровне происходит детальный анализ потребностей в обучении. Основное требование здесь — определить все функции и действия, которые осуществляют сотрудники в процессе выполнения конкретной работы.

Рассмотрим факторы, определяющие потребности отдельного сотрудника в обучении (рис. 20).



Рис. 20. Факторы, определяющие потребности отдельного сотрудника в обучении

На основании анализа выявленных потребностей необходимо сформулировать специфические цели каждой программы обучения, причем эти цели должны быть:

- конкретными;
- ориентирующими на получение практических навыков;
- поддающимися оценке.

Выполнение перечисленных условий позволит оценить эффективность обучения сотрудников.

При определении целей следует помнить о принципиальном различии между профессиональным обучением и образованием: первое служит развитию навыков и умений, необходимых данной

организации, второе направлено на общее развитие обучающегося в определенной сфере знаний.

Учебные планы и программы обучения, учитывающие потребности отдельных работников или группы сотрудников, обычно составляются квалифицированными специалистами по обучению.

При подготовке учебного плана необходимо знать о требованиях, которые предъявляет данная работа к выполняющему ее лицу. Кроме того, на данном этапе важными являются отчеты или другая информация о выполнении работы, а также данные квалификационных собеседований, где наиболее полно анализируются потребности сотрудника в обучении.

Разработка программы предполагает определение ее содержания и выбор методов профессионального обучения.

12.4. Методы обучения персонала и их выбор

Современные организации используют большое количество методов развития профессиональных знаний и навыков своих сотрудников. Все методы обучения могут быть разделены на две большие группы:

- обучение на рабочем месте;
- обучение вне рабочего места.

Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с повседневной работой. Оно является более дешевым и оперативным, облегчает вхождение в учебный процесс работников, не привыкших к обучению в аудиториях. Обучение в стенах организации может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей в обучении сотрудников. С другой стороны, цель и порядок обучения в этом случае могут теряться за текущей работой и жесткими временными рамками.

Важнейшими методами обучения на рабочем месте являются:

- копирование — работник прикрепляется к опытному специалисту, копируя действия этого человека;
- наставничество — занятия менеджера со своим персоналом в ходе ежедневной работы;

- делегирование — передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решений по оговоренному кругу вопросов. При этом менеджер обучает подчиненных в ходе выполнения работы;

- метод усложняющихся заданий — специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности, расширения объема задания и повышения сложности. Заключительный этап — самостоятельное выполнение задания;

- ротация — сотрудник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта обычно на срок от нескольких дней до нескольких месяцев. Широко применяется организациями, требующими от работников поливалентной квалификации, т. е. владения несколькими профессиями.

Обучение вне рабочего места включает все виды обучения за пределами самой организации. Такое обучение позволяет отделить обучающихся на какое-то время от повседневной трудовой деятельности. Процесс обучения в данном случае лучше спланирован, дидактически глубже проработан.

К числу основных методов обучения вне работы относятся:

- лекции — традиционный метод профессионального обучения, позволяющий лектору изложить большой объем учебного материала в короткий срок;

- кейсы — реальная или выдуманная управленческая ситуация с вопросами для анализа;

- деловые игры — коллективная игра, включающая разбор учебного примера. При этом участники игры получают роли в игровой деловой ситуации и рассматривают последствия принятых решений;

- моделирование — воспроизведение реальных условий работы;

- ролевые игры — работник ставит себя на чье-то место с целью получения практического опыта и получает подтверждение правильности своего поведения.

Особым видом обучения является самообразование, т. е. самостоятельное обучение работников.

12.5. Оценка эффективности обучения сотрудников организации

Оценка эффективности обучения персонала является центральным моментом управления профессиональным обучением в современной организации.

В последнее время все чаще затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в развитие персонала организации. Эти капиталовложения должны принести отдачу в виде повышения результативности труда работников, получения дополнительной прибыли.

Экономическая эффективность обучения работников оценивается на основе анализа общей суммы, структуры затрат и анализа результатов реализации конкретных программ обучения.

Эффективность обучения определяется аналитическим или экспертным путем, сопоставлением многих элементов согласно схеме.

Критерии оценки должны быть установлены до обучения и доведены до сведения обучающихся и управляющих процессом профессионального обучения в организации. После завершения обучения и проведения его оценки результаты сообщаются руководителям обучавшихся сотрудников и самим сотрудникам, а также используются при дальнейшем планировании профессионального обучения (рис. 21).



Рис. 21. Оценка эффективности обучения сотрудников организации

С помощью такой информации можно совершенствовать учебные планы, сделав их более соответствующими поставленным целям, сконцентрировать внимание на дальнейших потребностях в обучении конкретных сотрудников.

Вопросы для самопроверки

1. Какова сущность системы непрерывного обучения персонала?
2. Назовите цели системы непрерывного обучения персонала.
3. Какие виды обучения персонала вы знаете?
4. Как вы представляете модель систематического профессионального обучения персонала?
5. Назовите потребности в обучении персонала.
6. Какие факторы определяют потребности отдельных сотрудников в обучении?
7. Назовите методы обучения персонала.
8. Как определяется эффективность обучения?

13. КОУЧИНГ КАК СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К ОБУЧЕНИЮ И РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

13.1. Возникновение и сущность коучинга

Коучинг получил свое развитие в США в 1974 г. Основная задача коучинга — развитие самосознания и чувства ответственности у человека, занятого профессиональной деятельностью.

Коучинг — это процесс, способствующий реализации обучения и развития и, следовательно, повышению компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося.

Для достижения успеха коучу необходимо знать и понимать как процесс коучинга, так и все разнообразие стилей, навыков и техник, применяемых в коучинге.

Виды коучинга для организации:

- индивидуальный коучинг, проводимый сторонним консультантом, как правило, для менеджеров и руководящих лиц;
- управленческий коучинг как управление сотрудниками, ориентированное на развитие организации, повышение эффективности исполнителей;
- групповой коучинг, направленный на группу лиц без строгих функциональных взаимосвязей;
- коучинг для отдельно взятого проекта, например формирование группы исполнителей;
- системный коучинг аналогичен групповому, но проводится с лицами, между которыми существуют прочные системные связи с целью упорядочить взаимодействие, вовремя прояснить

острые моменты, учесть интересы организации в целом и иметь свою специфику на каждой иерархической ступеньке.

Коучинг и наставничество как бы дополняют друг друга, но имеются особенности и отличия в обучении и развитии персонала.

13.2. Сравнительная характеристика наставничества и коучинга

Коучинг и наставничество занимают значительное место в обучении и развитии персонала организации.

Канадский ученый Р. Карром впервые представил анализ характеристик наставничества и коучинга (табл. 2).

Таблица 2

Сравнительная характеристика наставничества и коучинга

Наставничество	Коучинг
Цель и предназначение	
Чаще ориентировано на взаимобмен жизненным опытом, поддержку, обучение или руководство в целях личного, духовного, карьерного или жизненного роста; иногда используется для достижения стратегических бизнес-целей; содержание может быть довольно широким	Обычно направлен на достижение результата, успеха, цели, на овладение производственными навыками, причем акцент делается на осуществление действий и поддержание изменений во времени; часто используется для улучшения навыков, необходимых для успешной деятельности в конкретной области; скорее наполнен практикой, чем теорией; в значительной степени опирается на навыки межличностного взаимодействия
Причина и продолжительность контакта	
Может происходить в естественной форме, формально или неформально; может длиться в течение всей жизни или являться частью формальной программы с регламентированными взаимными контактами, встречами и т. д.	Часто проводится на основе потребностей, выявляемых самим клиентом; в сфере бизнеса участие работников в процессе коучинга может быть частью их обычной профессиональной деятельности

Продолжение табл. 2

Наставничество	Коучинг
Форма и природа контакта	
Исторически — индивидуальная; все чаще применяются практики взаимодействия одного наставника с группой людей, группой сверстников; используются возможности электронной почты, телефона и видеозаписи	Обычно индивидуальная; часто проводится по телефону и посредством электронной почты; в системах образования используется взаимный коучинг в парах
Навыки и жизненный опыт	
Обычно опыт наставника богаче опыта его партнера, но может быть подобным ему или относиться к другой области; истории из жизненного опыта наставника часто рассказываются к случаю и оказывают сильное воздействие	Очень часто коуч занят в той же самой области, в которой работает клиент или работал в ней ранее; жизненные истории коуча призваны вдохновить или научить
Необходимая для исполнения данной роли подготовка	
Варьирует от полного отсутствия формальной подготовки до ограниченного количества часов в формате семинарских занятий	Часто коуч является самоучкой; сейчас становятся доступными все больше очных и дистанционных курсов
Сертификация или лицензирование	
Не требуется, но сертификаты и другие виды формального признания часто выдаются после прохождения формальных обучающих программ	Не требуется, но профессиональные ассоциации и некоторые обучающие (тренинговые) компании предлагают системы сертификации
Компенсация или гонорар	
Строго добровольно; в опубликованных руководствах возражается против любых финансовых отношений	Чаще всего коучинг является частью роли (или же полностью ролью), предписанной должностной инструкцией; услуги частных коучей часто оплачиваются клиентом — потребителем услуг
Оценка работы и взаимные соглашения	
Исследовательская сторона очень умеренна; приветствуются и чаще всего используются эпизодические отчеты и личные переживания;	Обеспечивается потребителем; минимальный исследовательский компонент; благодарственные письма клиентов — наиболее распространенный способ определения

Окончание табл. 2

Наставничество	Коучинг
высокая степень согласованности принципов программы	эффекта программы; высокая согласованность принципов и применяемых методов
Обучение и обратная связь	
Зависит от развития отношений; взаимообучение со временем усиливается, но может быть минимизировано должностной иерархией; обычно все стороны извлекают для себя пользу из обратной связи	Обычно ориентирован на клиента, и первоочередное внимание уделяется его обучению; коучи часто запрашивают обратную связь для улучшения своих собственных навыков

13.3. Описание процесса коучинга

Процесс коучинга может быть представлен в виде модели, которая включает в себя четыре стадии. Достижение поставленных целей в процессе коучинга обусловлено успешным завершением каждой стадии его выполнения.

Стадия 1. Анализ ситуации и сбор необходимой информации. Коучинг может начинаться только тогда, когда обучающийся приходит к осознанию потребности в улучшении своей профессиональной деятельности или в изменении подхода к выполнению любой деятельности. Не осознав потребность искренне, почти невозможно изменить поведение. Коуч должен помогать обучаемому, развивать это осознание, поскольку вы не можете никого ничему научить, прежде чем человек сам этого не захочет.

Стадия 2. Планирование системы ответственности. Обучение и развитие будут эффективными только тогда, когда индивид принимает на себя ответственность за результаты. Первым этапом выработки ответственности является планирование процесса коучинга.

Коучи не могут навязывать обучающие программы. Обучаемый исполняет активную роль в процессе принятия решения. Однако опыт показывает, что согласование с менеджером некоторого плана личного развития (ПЛР) позволяет лучше

определить необходимое время и место проведения занятий в течение рабочего дня.

Хороший ПЛР должен отвечать на следующие ключевые вопросы:

- Чего именно необходимо достигнуть?
- Как это будет происходить?
- Когда это будет происходить?
- Где это будет происходить?
- Когда этот процесс начнется и когда завершится?
- Кто будет вовлечен в этот процесс?
- С кем необходимо согласовывать этот план?

Уже сейчас многие организации требуют от своих сотрудников составления планов личного развития.

Для того чтобы ПЛР, реализующийся посредством коучинга, был наиболее эффективным, он должен базироваться на одной или двух специфических целях развития, которых необходимо достигнуть в сравнительно короткие сроки. Кроме того, очень важно, чтобы каждая цель развития, стоящая в ПЛР, была конкретной, измеримой, достижимой, уместной в данных условиях и рассчитанной по срокам достижения.

Стадия 3. Реализация плана с использованием стилей, техник и навыков. При реализации программы обучения коучи должны использовать лишь те стили и техники, которые соответствуют ситуации обучения. Применяемые стили и методики обучения помимо адекватности обучаемому должны соответствовать личным навыкам коуча. Возможно, самыми важными из этих навыков являются навыки предоставления обратной связи.

Стадия 4. Оценка результативности. Следует различать мониторинг и оценку. Мониторинг — это регулярная проверка процесса реализации плана личного развития сотрудника. Оценка — это анализ и выводы по плану личного развития сразу же после его окончательного выполнения. Это одноразовая деятельность, которую коуч и его ученик осуществляют совместно.

Ключевые вопросы здесь следующие:

- Достигнуты ли цели развития?

- Работали ли различные компоненты ПЛР в тех направлениях, для которых они были разработаны?
- Какие были сделаны изменения в ПЛР и почему?
- Был ли ПЛР рентабельным?
- Появились ли неожиданные результаты?
- Что бы вы сделали по-другому в следующий раз?
- Нужен ли новый план личного развития для дальнейшего совершенствования профессиональных навыков?

Для максимально быстрой концентрации на потенциальных решениях, которые ученик может осознать и за реализацию которых он может взять на себя ответственность, используется практика техники “З-Д” — одна из наиболее полезных в данной ситуации тактик.

Для использования данной техники коучу необходим простой лист бумаги. Ученику предлагается быстро, одним предложением, определить существующую проблему. Правильная постановка вопросов и использование техники трехмерного анализа позволяет коучу и ученику за очень короткое время выделить три элемента проблемы под каждым из трех заголовков:

- ситуация, например: временной режим, недостаток ресурсов, география;
- включенные в нее люди, например: недовольный потребитель, нетерпеливый начальник, ненадежный поставщик;
- вы, например: недостаток технических знаний, конфликт приоритетов, общая установка ученика.

Выделив три измерения или аспекта существующей проблемы, можно сравнительно легко определить несколько возможных вариантов действий, даже если большинство из них требует усилий исключительно самого ученика.

Окончательная стадия — выбор самого подходящего в данной ситуации варианта для его практической реализации.

После выполнения этой структурированной техники появляется возможность быстро сконцентрироваться на потенциальных действиях. Опираясь исключительно на заданные вопросы, коуч может помочь людям проговорить большую часть проблем и самих вариантов действий. Таким образом, коуч позволяет

ученику более четко сфокусировать свое внимание и передает исключительно ему ответственность за принятие окончательных решений.

Методика GROW берет свое начало в практике спортивных тренеров. Эта техника опирается на грамотное использование вопросов и следование четкой структуре (рис. 22).

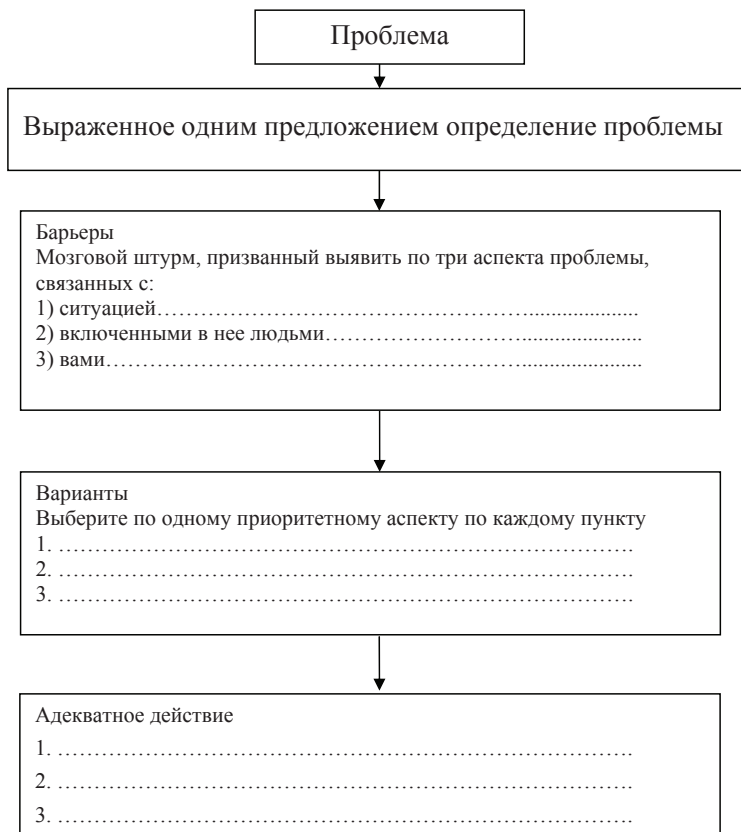


Рис. 22. Структура методики GROW

Прежде всего вопросы направлены на конкретизацию цели (Goal), которой ученик стремится достичь в ходе текущей коучинговой сессии. Затем внимание переключается на реальность (Reality) предполагаемых действий. После этого посредством во-

просов исследуются практические варианты действий (Options), которые может выбрать ученик для достижения поставленной цели. Наконец, фокус внимания смещается на волю (Will) к действительному осуществлению специфических действий для реализации одного или нескольких из выявленных возможных вариантов действий.

Для легкости запоминания данной структуры используется мнемоническое правило, представляющее методику GROW в следующем виде:

- постановка цели (Goal);
- проверка ее реальности (Reality);
- рассмотрение всех возможных вариантов действий (Options);
- утверждение воли к действию (Will).

Улучшение продуктивности деятельности — главное, для чего и применяется коучинг. Он проявляет лучшее в отдельных работниках и коллективах.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое коучинг?
2. Как осуществляется процесс коучинга?
3. Каким образом коучинг способствует развитию персонала организации?
4. Что такое техника трех измерений?
5. Для чего нужна методика GROW?

14. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ И ЕЕ РАЗВИТИЕ

14.1. Основные теории мотивации

Мотивация — одна из важнейших функций менеджмента. Она подразумевает систему факторов (побудительных сил), способствующих выполнению определенной задачи, направленной на достижение целей предприятия. **Мотивация** — процесс стимулирования человека (работника, исполнителя) или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организаций. Это сила, побуждающая к действию, психоэнергетический потенциал, нацеливающий человека на определенную деятельность, достижение определенной цели.

Мотив — внутреннее побуждение (импульс), которое заставляет человека поступать определенным образом.

Известно, что стимулирование человека связано непосредственно с удовлетворением его разнообразных потребностей (физиологических, духовных, экономических).

Потребность — осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Различают первичные и вторичные потребности. Первичные заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и опыта. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями.

Вознаграждения — это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижения по службе) и внутренние вознаграждения, получаемые посредством самой работы (чувство успеха).

Развитие теории мотивации началось с XX в. Выделяют следующие группы теорий мотивации:

- содержательные теории (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд и др.);
- процессуальные теории (В. Врум и др.);
- теории, основанные на отношении человека к труду (Д. Макгрегор, У. Оучи).

Согласно теории А. Маслоу, существует пять основных типов потребностей (рис. 23):

- физиологические потребности (уровень 1);
- потребность в безопасности (уровень 2);
- социальные потребности (уровень 3);
- потребность в уважении и самоутверждении (уровень 4);
- потребность в самовыражении (уровень 5).



Рис. 23. Теория потребностей А. Маслоу

Эти потребности образуют иерархическую структуру, которая определяет поведение человека, причем потребности высшего уровня не мотивируют человека, пока хотя бы частично не удовлетворены потребности нижнего уровня.

В основе теории Маслоу лежат следующие положения:

- потребности делятся на первичные и вторичные и образуют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они расположены в соответствии с приоритетом;

- поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры;
- после того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

Степень удовлетворения потребностей (от желаемого) по уровням:

- уровень 1 — 85%;
- уровень 2 — 70%;
- уровень 3 — 50%;
- уровень 4 — 40%;
- уровень 5 — 10%.

Теория А. Маслоу получила дальнейшее развитие в теориях Д. МакКлелланда и Ф. Герцберга.

В развитие классификации А. Маслоу Д. МакКлелланд вводит понятия потребностей власти, успеха и принадлежности (например, к определенному классу) или социальной потребности (рис. 24).



Рис. 24. Теория Д. МакКлелланда

С его точки зрения, в наши дни наибольшую значимость приобретают потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, удовлетворены.

В основе теории Ф. Герцберга (рис. 25) лежат следующие положения:

- потребности подразделяются на гигиенические (размер оплаты, условия труда, межличностные отношения, характер контроля) и мотивирующие факторы (ощущение успеха, про-

движение по службе, признание, ответственность, рост возможностей);

- наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой;
- для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов;
- для эффективной мотивации подчиненных руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.

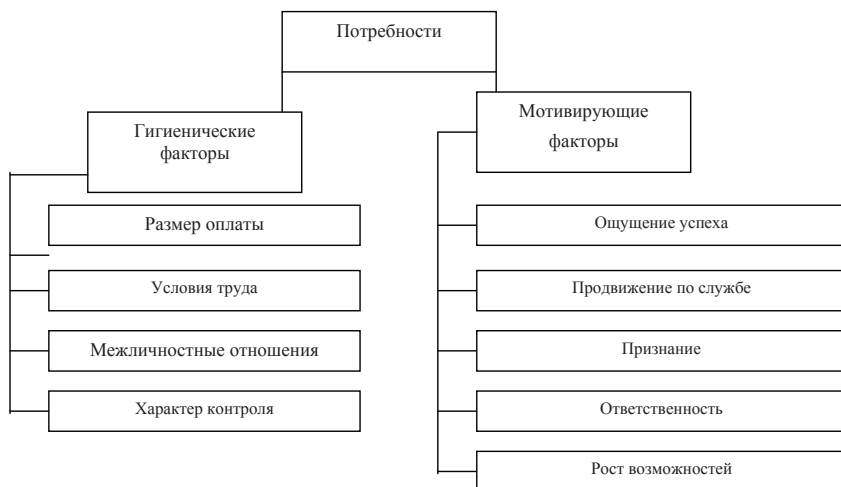


Рис. 25. Теория Ф. Герцберга

Процессуальные теории мотивации. Основной вклад в развитие процессуальных теорий внес В. Врум. В основе его работы лежит теория ожиданий, суть которой схематично отражена на рис. 26. Эта теория основана на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей.

Каждый “блок ожиданий” в схеме отражает усилия менеджера по мотивации работника.

К процессуальным теориям можно также отнести *теорию справедливости*.

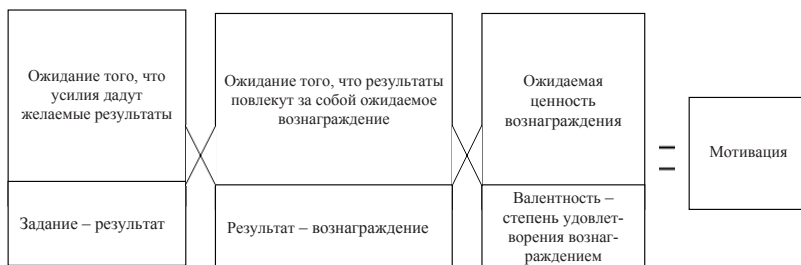


Рис. 26. Теория ожиданий В. Врума

Она сводится к тому что, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Справедливость оценки с позиции работодателя и с позиции работника может отличаться. В этом случае нормирование труда, т. е. оценка необходимых усилий для выполнения единицы работы, может разрешить проблему справедливости.

Теория справедливости в комплексе с теорией ожиданий представлена в модели Портера-Лоулера (рис. 27). Эта теория основана на том, что мотивация есть функция потребностей, ожиданий и справедливости вознаграждения. Один из самых важных выводов этой теории состоит в том, что результативный труд всегда ведет к удовлетворению работника.

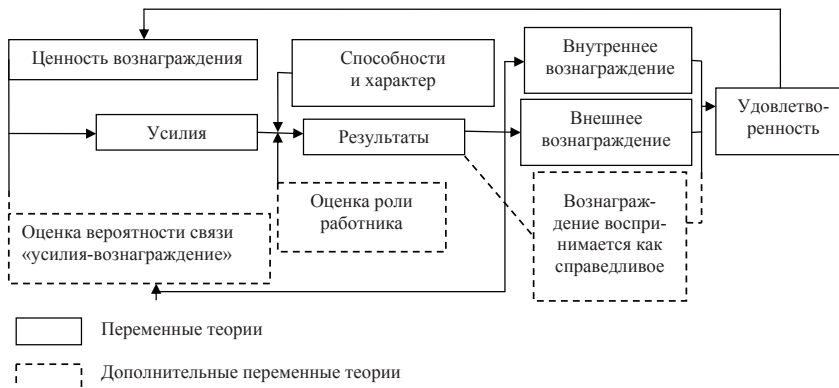


Рис. 27. Теория модели Портера-Лоулера

Согласно теории Д. Макгрегора подход к мотивации может быть выбран на основании отношения человека к труду. Выделяют два типа работников: X и Y (табл. 3).

Таблица 3

Сравнительная характеристика теории “X” и теории “Y”

Описание по признакам	Теория X	Теория Y
1. Представления руководителя о человеке	Люди не любят трудиться и при любой возможности избегают работы У людей нет честолюбия, и они избегают ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили Больше всего люди хотят защищенности Чтобы заставить людей работать, необходимы принуждение, контроль и угроза наказания	Труд — процесс естественный. При благоприятных условиях люди не только принимают ответственность, но и стремятся к ней Если люди принимают цели организации, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль У людей развиты потребности высших уровней Способность к творческому решению проблем у людей встречается часто, потенциальный интеллект среднего человека недоиспользуется
2. Практика руководства		
а) планирование	Централизованное распределение задач, единоличное определение целей стратегии, тактики	Поощрение определения целей подчиненными в соответствии с целями организации
б) организация	Четкое структурирование задач, полномочия не делегируются	Высокая степень децентрализации полномочий
в) контроль	Тотальный, всеобъемлющий	Самоконтроль подчиненных в процессе работы, контроль руководителя по ее завершении
г) общение	Жесткая регламентация поведения	Руководитель действует как связующее звено в обмене информацией

Окончание табл. 3

Описание по признакам	Теория X	Теория Y
д) принятие решений	Отрицание права свободы принятия решений подчиненными	Активное участие подчиненных в принятии решений
3. Использование власти и влияния	Психологическое давление, угроза наказания, власть, основанная на принуждении	Убеждение и участие, власть через положительное подкрепление
4. Стиль руководства	Авторитарный	Демократичный

Основные характеристики работника типа X:

- от природы ленив, не хочет работать;
- не хочет нести ответственность, избегает напряжения нервных сил;
- неинициативен, если к этому его не подталкивать.

Поэтому его нужно принуждать к работе путем наказания или поощрения.

Основные характеристики работника типа Y:

- существует естественная потребность в работе;
- стремится к ответственности;
- творческая личность.

Поэтому его нужно побуждать к работе, а не принуждать.

В 1981 г. У. Оучи разработал теорию Z, согласно которой человек не относится ни к типу X, ни к типу Y. Он относится к типу Z, т. е. в зависимости от сложившейся ситуации человек ведет себя как X или как Y, соответственно выбирается и способ мотивации.

Теория трудовых установок А. Гастева. Данная теория была разработана в 20-е гг. XX в. Она является отражением энтузиазма советских людей того времени (лозунги, досрочное выполнение плана, социалистические соревнования).

Для применения теории А. Гастева на практике должны быть созданы мотивы, апеллирующие к высшим человеческим характеристикам, таким как энтузиазм, долг, совесть, дух соревнования.

Концепция кружков качества. Концепция (теория мотивации бездефектного труда) была разработана в 1962 г. в Токио. В ее основе лежат принципы деятельности кружков качества:

- активизация поведения человека и его интеллектуальной деятельности в условиях работы в группе людей, а не самостоятельно;

- количественное ограничение числа работников кружка (3–13 человек);

- добровольность вхождения в кружок;

- работа непосредственно на рабочем месте, в привычной рабочей обстановке и атмосфере;

- формулирование задач и проблем как составная часть деятельности производственной группы;

- принцип бездефектного труда (“личное клеймо”, личная ответственность участника и т. п.);

- соревновательный характер групп;

- наличие системы поощрений;

- политика взаимного обучения, обогащения знаниями.

Система мотивации. Система мотивации реализует три основные функции:

1. Планирование мотивации:

- выявление актуальных потребностей;

- установление иерархии потребностей;

- анализ изменения потребностей;

- анализ взаимосвязи между потребностями и стимулами;

- планирование стратегии и целей мотивации;

- выбор конкретного способа мотивации.

2. Осуществление мотивации:

- создание условий, отвечающих потребностям;

- обеспечение вознаграждением за требуемые результаты;

- создание у работника уверенности в достижении поставленных целей;

- создание впечатления у работника о высокой ценности вознаграждения.

3. Управление мотивационными процессами:

- контроль мотивации;

- сравнение результатов деятельности с требуемыми;
- корректировка мотивационных стимулов.

Общим для всех функций является подбор кадров с высоким уровнем внутренней мотивации.

14.2. Методы стимулирования труда

Стимул — это внешнее побуждение к действию, причиной которого является интерес (материальный, моральный, личный или групповой).

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется *стимулированием*. Стимулирование выполняет на предприятии важную роль действенных мотиваторов или основных носителей интересов работников. Оно принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование — это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.

Мотивация и стимулирование персонала оказывают значительное влияние на развитие у работников таких важных характеристик их трудовой деятельности, как качество работы, результативность, старание, усердие, настойчивость, добросовестность и т. д.

Перечислим общие стимулы, побуждающие человека лучше работать:

- деньги;
- уважение;
- самоутверждение;
- чувство принадлежности к организации;
- приятная рабочая обстановка;
- похвала;
- гибкий график работы;
- осознание себя членом команды;

- возможность внесения идей и предложений;
- возможность учиться;
- карьера;
- товарищеские отношения;
- признание заслуг;
- вознаграждение;
- возможность работать дома;
- независимость;
- премии;
- творческая атмосфера;
- благодарность за сверхурочную работу;
- чувство уверенности в работе;
- сотрудничество с другими людьми;
- устоявшийся рабочий процесс;
- доверие руководства.

Стимулирование как метод воздействия на трудовое поведение опосредовано через его мотивацию. При стимулировании побуждение к труду происходит в форме компенсации за трудовые усилия. Деление стимулов на “материальные” и “моральные” условно, поскольку они взаимосвязаны. Например, премия выступает и как акт признания по отношению к работнику, и как оценка его заслуг, а не только материальное вознаграждение результатов труда. Иногда у работников ориентация на общение, принадлежность к определенному сообществу, престиж проявляются сильнее, чем ориентация на денежное вознаграждение.

Материальные методы стимулирования труда. Выбор рациональных форм и систем оплаты труда персонала имеет важнейшее социально-экономическое значение для каждого предприятия в условиях рыночных отношений. Формы и системы оплаты труда работников создают на всех уровнях хозяйствования материальную основу развития человеческого капитала, рационального использования рабочей силы и эффективного управления персоналом всех категорий. Вознаграждение персонала за труд, или компенсация работникам затрачиваемых усилий, играет существенную роль в

привлечении трудовых ресурсов на предприятия, в мотивировании, использовании и сохранении необходимых специалистов в организации или на фирме.

Неэффективная или несправедливая система вознаграждения может вызвать у работников неудовлетворенность как размерами, так и способами определения и распределения доходов, что в конечном итоге может повлечь за собой снижение продуктивности труда, качества продукции, нарушение трудовой дисциплины и т. п.

Связь вознаграждения работников с фактическими результатами производственной деятельности тех или иных организаций осуществляется с помощью используемых ими форм и систем заработной платы. Они определяют механизм зависимости вознаграждения каждого работника от результативности трудовой деятельности. В любой организации труд, затраченный конкретным исполнителем, может быть выражен количеством отработанного им рабочего времени или объемом произведенной продукции, выполненных работ или оказанных услуг. В зависимости от того, в каких экономических показателях измеряются затраты или результаты труда, принято различать повременную и сдельную формы оплаты труда персонала.

При повременной оплате величина вознаграждения работника зависит от фактически отработанного рабочего времени, а при сдельной — от объема выполненных работ и услуг.

В современной практике часто используются смешанные системы заработной платы — одна часть вознаграждения каждого работника зависит от результатов работы группы (как правило, переменная), а другая — от индивидуальных особенностей (постоянная, должностной оклад).

Большинство руководителей считают, что, если они не смогут предложить солидную зарплату или внушительные премиальные, люди будут лениться, не чувствуя достаточных стимулов. Но следует больше заботиться не о том, с чего платить высокие оклады, а о том, чтобы обеспечить своим сотрудникам справедливое вознаграждение. Справедливость — это соблюдение принципов правильности, беспристрастности, честности.

Доплаты за условия труда. Неблагоприятные условия труда, если их практически невозможно улучшить, должны компенсироваться работнику прежде всего за счет увеличения времени отдыха, дополнительного бесплатного питания на производстве, профилактических и лечебных мероприятий. Доплаты за сменность устанавливаются за работу в вечерние и ночные смены. Доплаты за уровень занятости в течение смены вводятся преимущественно для многостаночников, наладчиков и ремонтного персонала. Также доплаты устанавливаются при совмещении профессий (функций).

Надбавки. Надбавки за производительность выше нормы в форме сдельного приработка могут иметь место, если причиной перевыполнения норм явилось наличие у работника способностей к данной работе, превышающих средний уровень.

Помимо зарплаты есть другое средство мотивации — внутрифирменные льготы: оплата фирмой медицинских услуг, страхование на случай длительной потери трудоспособности, полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно, предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента, предоставление права пользования транспортом фирмы, питание во время работы и другие расходы.

Все возрастающее значение в формировании дохода приобретают такие формы, как участие в прибылях и в акционерном капитале. Это можно объяснить не только стремлением к социальной гармонии, но и возможностью ухода от налогов, которые приобретают в рыночной экономике все более возрастающее значение и толкают работодателей на поиски возможностей их неуплаты.

Еще один вид вознаграждения, которым руководитель может распорядиться по своему усмотрению, — премиальные выплаты (бонусы). Они могут быть как плановыми (ежегодные премии к определенной дате), так и внеплановыми, связанными с результатами работы сотрудника и являющимися особым стимулом, так как неожиданное поощрение помогает сотруднику почувствовать свою значимость (премии к дню рождения сотрудника, премии, связанные с получением организацией дополнительной

прибыли и др.). При распределении среди сотрудников части прибыли используются оба вида мотивации: вызывается чувство сопричастности к делам компании посредством материального вознаграждения. Привязка размера премий к результатам бизнеса позволяет сотрудникам увидеть связь между своей работой и достижениями компании, а следовательно, и величиной своей премии.

Нематериальные методы стимулирования труда. Проблема стимулов к труду очень актуальна. Современный менеджер должен постоянно отмечать ценность работника для коллектива, наличие у него творческого потенциала, положительных сторон, хороших качеств, достигнутые результаты. Эта оценка должна быть максимально объективной, опираться не на общие впечатления, а на конкретные, точные показатели и данные.

Поскольку разработка системы стимулов в условиях рынка в России — один из наиболее важных резервов управления компаниями, следует помнить, что материальные факторы далеко не всегда выходят на первый план и не могут быть единственной формой вознаграждения за труд. Главное — привлекательность труда, его творческий характер. Вот именно эту привлекательность и следует создавать менеджеру, постоянно обновляя содержание труда каждого подчиненного.

Нематериальные стимулы очень многообразны и делятся на три группы: социальные, моральные, социально-психологические. Используя их в комплексе, можно добиться высокой эффективности.

Социальные стимулы связаны с потребностью работников в самоутверждении, с их стремлением занимать определенное общественное положение, с потребностями в определенном объеме власти. Эти стимулы характеризуются возможностью участвовать в управлении производством, трудом и коллективом, принимать решения; перспективами продвижения по служебной лестнице, возможностью заниматься престижными видами труда. Следовательно, предполагается, что работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, им делегируются права и ответственность.

Моральные стимулы к труду связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности. Признание может быть личным или публичным.

Личное признание подразумевает, что особо отличившиеся работники будут отмечены в специальных докладах высшему руководству организации. Они могут быть представлены лично руководителю. Им гарантируется право подписи в документах, в разработке которых они принимали участие. Такие работники по случаю праздников и юбилейных дат персонально поздравляются администрацией.

Публичное признание выражается в широком распространении информации о достижениях работников в многотиражных газетах, выпускаемых организациями, на специальных стендах (досках почета), в награждении особо отличившихся специальными знаками, грамотами. Нередко публичное признание сопровождается премиями, ценными подарками и т. д.

К моральным стимулам относятся похвала и критика.

Социально-психологические стимулы вытекают из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Именно общение является коренной потребностью и условием нормальной жизнедеятельности человека. Поэтому комфортный климат в коллективе, обеспечивающий нормальное общение, позволяет самореализовываться человеку, является прекрасным стимулом к ощущению удовлетворенности работника в труде.

Между материальными и нематериальными стимулами существует диалектическая связь. Так, заработная плата (материальный стимул) влияет на оценку и самооценку работника, удовлетворяя тем самым его потребности в признании, уважении окружающих, самоуважении, самоутверждении, т. е. материальный стимул выступает одновременно и как социальный, моральный, психологический. Но если использовать лишь материальный стимул, не задействовав моральных, социальных, творческих стимулов, то вся система стимулирования перестанет выполнять присущие ей функции в полной мере, что приведет к преобладанию экономических стимулов в ущерб социальным, моральным, психологическим и нравственным.

Таким образом, материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга.

Вопросы для самоконтроля

1. Постройте пирамиду потребностей по А. Маслоу.
2. Какие дополнения были внесены в дальнейшем в теорию А. Маслоу?
3. Опишите процессуальные теории мотивации.
4. В чем заключается теория ожиданий? К какой группе теорий мотивации она относится?
5. Какие теории мотивации основаны на отношении человека к труду?
6. Дайте определение стимула к труду.
7. Перечислите общие стимулы, побуждающие человека лучше работать.
8. Что относится к материальным методам стимулирования труда?
9. Что относится к нематериальным методам стимулирования труда?

15. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

15.1. Понятие адаптации, ее основные направления

Одним из важных условий успешного управления персоналом является его адаптация к социальной среде в государственных и муниципальных органах.

Термин “адаптация” взят из биологии, где обозначает приспособление строения и функций организма к условиям существования и привыкание к ним. Представители органической школы в социологии заимствовали его для описания некоторых процессов, происходящих в обществе, которое они рассматривали как аналог биологического организма.

Долгое время адаптация понималась как односторонний процесс приспособления личности, группы к социальным условиям. Однако сейчас исходят из того, что одновременно происходит и преобразующее влияние личности на социальную среду. Это означает, что человек при поступлении на работу занимает определенную позицию в организации, соглашаясь с предъявляемыми к нему требованиями, ценностями, нормами, правилами поведения и согласовывая свои цели и задачи с целями и интересами организации.

Вместе с тем личность уже имеет сложившуюся систему потребностей, целей, ценностей и норм. Реализуя эти требования, сотрудник и организация влияют друг на друга, взаимодействуют.

Таким образом, трудовую адаптацию можно определить как приспособление, привыкание работника к требованиям профессии, усвоение им производственно-технических и социальных норм поведения, необходимых для выполнения трудовых функций. Трудовая адаптация — многоаспектное явление. Рассмотрим четыре ее вида, которые включают:

- социальную адаптацию, т. е. получение информации о ценностях, нормах организации, ее формальных и неформальных группах, лидерах, знакомство и включение в систему деловых и личных взаимоотношений в коллективе, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях;

- организационную адаптацию, при которой происходит осознание служащим своей роли в общем производственном процессе, которое достигается при знакомстве с особенностями деятельности подразделения, его местом в общей организационной структуре, режимом работы, системой управления, а также с механизмом функционирования всей организации;

- профессиональную адаптацию, которая характеризуется освоением определенного уровня профессиональных знаний, умений, навыков сотрудничества, формированием необходимых качеств и позитивного отношения к своему труду;

- психофизиологическую адаптацию, т. е. приспособление к новым психическим и физическим нагрузкам, санитарно-гигиеническим факторам производства, ритму труда и т. д.

Принято выделять первичную и вторичную адаптацию. Первичную адаптацию проходят молодые сотрудники, впервые приступающие к профессиональной деятельности, не имеющие опыта работы. Вторичная адаптация — приспособление сотрудников с определенным опытом профессиональной деятельности, в силу различных обстоятельств меняющих место деятельности или должность.

В процессе трудовой адаптации прослеживаются следующие этапы:

- ознакомление, т. е. получение информации о новой ситуации, критериях оценки деятельности, нормах поведения;

- приспособление, т. е. усвоение новым сотрудником основных ценностей организации при одновременном сохранении большинства собственных установок;
- ассимиляция, т. е. полное приспособление работника к группе;
- идентификация, т. е. отождествление целей служащего с целями организации.

По характеру идентификации различают безразличных, частично идентифицированных и полностью идентифицированных работников. “Костяк” организации, ее ядро составляют полностью идентифицированные сотрудники.

Кроме того, выделяют четыре типа поведения человека при включении его в организацию:

- приемлет;
- не приемлет;
- разделяет;
- не разделяет.

Первый тип полностью принимает нормы поведения и ценности организации, старается, чтобы его действия не входили в противоречие с интересами организации. Результаты действий этого человека зависят в основном от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли.

Второй тип не приемлет ценностей организации, но ведет себя в соответствии с принятыми в организации нормами поведения. Является хорошим, но ненадежным работником, способным покинуть организацию или совершить действия, противоречащие ее интересам.

Третий тип приемлет ценности организации, но не принимает норм поведения. Возникают трудности во взаимоотношениях с коллегами и руководством. При либеральном отношении к некоторым формам поведения сотрудников со стороны руководства они находят свое место в организации и успешно трудятся.

Четвертый тип не принимает норм поведения и не разделяет ценностей организации и поэтому постоянно создает конфликтные ситуации. Такие люди чаще всего осложняют жизнь коллегам, могут нанести ущерб организации, но они не являются абсолютно неприемлемыми в ней.

Чаще всего личность четко осознает процесс адаптации и стремится успешно его завершить и определить свой новый социальный статус. Этому способствует то, насколько быстро и хорошо человек усваивает социальные роли в коллективе, разделяет его нормы и ценности, осознает цели и мотивы в рамках профессии, происходит сближение собственных ориентиров с ориентирами группы.

Адаптация принимает активный характер, когда человек старается приспособить профессию к себе, т. е. идет творческое преобразование профессии сотрудником.

В процессе адаптации иногда может возникать вопрос о мере ее целесообразности применительно к конкретным условиям. Это происходит, когда у нового сотрудника система норм и ценностей выше сложившейся в коллективе. В таком случае уместнее вести речь о приспособлении группы к новичку.

Период адаптации зависит от многих факторов и может составлять срок от одного года до трех лет. В это время человек, делая выводы из последствий своего предыдущего опыта, сознательно корректирует и меняет свое поведение. Это находит отражение в том, что новый сотрудник, познавая свою функциональную роль, учится расставлять акценты в выполняемой им работе с позиции ее важности для организации, оценки качества его работы; учится выполнению таких формально-процедурных действий, как назначение и проведение встреч, заполнение различных форм и анкет, получение и отправка информации и т. п.; учится понимать и занимать свое место в организации (т. е. правильно вести себя с коллегами и руководством; идет определенное “ранжирование” сотрудников — на кого можно полагаться, кого опасаться и т. д.); учится решать свои собственные задачи и добиваться своих целей в организации.

15.2. Роль и значение первичной адаптации молодых работников

Адаптация означает приспособление к существующим условиям выполнения работы, привыкание к требованиям со-

держания, характера и форм организации труда, в конечном счете она выражается степенью освоения профессии, специальности и квалификации работника, соответствующей его должностным обязанностям. Как известно, процесс формирования профессиональных умений и навыков при подготовке молодых специалистов по любой профессии включает три основных этапа:

- формирование первоначальных трудовых умений;
- уточнение и закрепление сформированных умений, объединение их в комплексы профессиональных навыков;
- дальнейшее совершенствование навыков, доведение их до автоматизма выполнения и последующее наращивание уровня квалификации.

Профессиональные умения и навыки, полученные в результате производственных упражнений, представляют собой ряд условных рефлексов. В процессе освоения новой профессии обучающийся выполняет сложную систему трудовых приемов, или условных рефлексов. Из них одни рефлексy, получившие название положительных, выражаются в осуществлении трудовых действий, другие, названные отрицательными, проявляются в прекращении действий. Система положительных и отрицательных условных рефлексов в физиологии труда называется динамическим стереотипом. Динамичность стереотипа состоит в том, что он способен изменяться в зависимости от условий труда и задач профессионального обучения.

Профессиональные навыки представляют собой сложившиеся, закрепленные и непрерывно совершенствующиеся динамические стереотипы. Задача производственного обучения заключается в том, чтобы сформировать у учащихся правильные динамические стереотипы и постоянно их совершенствовать в процессе занятий. Освоение новых трудовых приемов связано с изменением и корректировкой ранее сложившихся стереотипов. Изменение и совершенствование стереотипа — это сложный процесс, требующий больших физических и нервных затрат. Переучиваться, как известно, бывает сложнее, чем учиться впервые. Трудности, возникающие при переучивании, связаны не только с необходимостью формирования новых связей в центральной

нервной системе, но и с разрушением и перестройкой ранее сложившихся. Именно поэтому, организуя выполнение той или иной операции, т. е. устанавливая ее динамический стереотип, необходимо предусмотреть пределы изменения структуры операций.

Важным показателем высокого уровня квалификации работников является пластичность производственных навыков, т. е. умение переносить их в новые условия деятельности, а также легко перестраивать их при изменении условий работы. Взаимодействие навыков имеет большое значение. В процессе производственного обучения часто возникает необходимость замены ранее усвоенных навыков другими, более совершенными. Необходимость перестройки навыка может быть связана с изменением условий работы. Установлено, что перенос навыков облегчается в тех случаях, когда ранее освоенные приемы частично или полностью переносятся в новые условия. В практике производственного обучения наблюдаются и такие случаи, когда наряду с позитивным влиянием ранее приобретенных навыков возможно и негативное их влияние, получившее название интерференции навыков.

Как установили отечественные психологи, рациональные, прочные и вместе с тем достаточно осознанные навыки лучше формируются в тех случаях, если учитываются следующие условия.

Во-первых, стимул и интерес к работе, повышающие эффективность упражнений. Молодые работники должны точно знать, каких качественных и количественных результатов им следует добиваться. С этой целью необходимо провести своевременный, четкий инструктаж, а также правильно организовать нормирование и планирование труда.

Во-вторых, для хорошей работы необходим контроль: предварительный, в процессе работы и по ее окончании. При правильно организованном контроле внимание молодых работников в процессе упражнений всегда будет сконцентрировано на том, чтобы выполнить приемы без ошибок.

В-третьих, с самого начала установка молодых работников должна быть не столько на темп, сколько на качество. Темп должен увеличиваться после того, как операция будет хорошо

усвоена и точно выполнена. Однако данное правило не следует понимать так, что работу можно начинать в медленном темпе. Темп должен быть с самого начала достаточно энергичным, но не в ущерб качеству продукции.

В-четвертых, упражнения должны быть систематическими и непрерывными. Перерыв в упражнениях на более или менее значительное время может привести к заметному ослаблению и даже потере приобретенного навыка.

В-пятых, в процессе упражнений происходит перестройка навыка, его совершенствование, отсюда — необходимость формировать у молодых работников стремление улучшать свою работу, повышать ее темп и качество, внося в нее рационализаторское зерно.

Для молодых работников установлено пять условий успешности как умственной, так и физической работы. Первое условие — во всякий труд следует входить постепенно. Второе условие — равномерная и ритмичная работа. Мышечная деятельность оказывается наиболее плодотворной при определенном ритме мускульных возбуждений. Именно поэтому порывистость в работе, внезапное ускорение темпа неблагоприятно сказываются на работоспособности. Третье условие успешности труда — привычная последовательность и систематичность деятельности. Четвертое условие — правильное чередование труда и отдыха. Пятое условие высокой продуктивности труда — благоприятное отношение общества к данной форме трудовой деятельности и соответственно объективная оценка результатов труда молодых работников.

15.3. Профессиональная адаптация

В рыночных отношениях социально-экономические, производственно-технические, организационно-управленческие и многие другие процессы очень динамичны, что обусловлено различными факторами: меняются предпочтения потребителей, технология производства, организация труда персонала, структура применяемых ресурсов, состав кадров и т. д. Это, естественно, подразумевает, что та система управления персоналом на

предприятию, которая в настоящее время наиболее эффективна и соответствует данной форме организации производства и применяемой технологии, может превратиться в устаревшую и неэффективную по мере того, как с течением времени меняются внешние и внутренние факторы организации. Именно поэтому в динамичной рыночной среде каждое предприятие, любая организация должны осуществлять корректировку своей деятельности, соответствующую этим неизбежным изменениям, и таким образом оставаться высококонкурентными как на региональном, так и на национальном рынке. Другими словами, всякая организация в любое время должна быть постоянно адаптирована к непрерывно изменяющимся на рынке труда и производства условиям и требованиям.

Управлять персоналом в рыночной экономике — это прежде всего означает создать каждому человеку самые благоприятные условия для продуктивной социально-экономической деятельности, воздействовать на него таким образом, чтобы его личные и корпоративные интересы в наибольшей степени совпадали. Качество выполняемой работы во многом зависит не только от профессиональной подготовки персонала в своей сфере деятельности, но и от его организованности, ответственности и степени приспособленности к содержанию конкретной работы. Для того чтобы создать для каждого работника благоприятные условия труда, необходимо обеспечить его адаптацию к новым производственным и социальным факторам.

Профессиональная адаптация персонала служит надежной основой технического, производственного, организационного и экономического освоения новой продукции на предприятии. Освоение выпуска новой продукции представляет собой процесс производства, в течение которого происходят отладка нового технологического процесса, приобретение рабочими новых профессиональных навыков выполнения трудовых процессов, достижение проектной производственной мощности предприятия, осуществление плановых, организационных и управленческих мероприятий, обеспечивающих изготовление новых изделий в заданном объеме и получение намеченных экономических

результатов. Новая продукция считается освоенной лишь в том случае, если она выпускается в установленном количестве, обладает требуемыми технико-экономическими параметрами и соответствует действующим стандартам качества. Достижение уровня основных производственных и экономических показателей новой продукции, прежде всего проектной трудоемкости, плановой себестоимости и многих других, в основном определяется степенью профессиональной адаптации персонала к выполнению новых технологических и трудовых процессов.

Следовательно, профессиональная адаптация персонала способствует достижению высоких качественных и количественных показателей на каждом предприятии в условиях существующей рыночной конкуренции. Чем лучше и быстрее все категории персонала адаптируются к новой работе, тем больше продукции произведет и реализует на рынке предприятие, тем выше будут прибыль и уровень оплаты труда персонала.

Представляют особый интерес условия, влияющие на успешность адаптации. К числу основных можно отнести:

- объективность оценки персонала при отборе, использование конкурсного отбора;
- испытательный срок, который устанавливается при поступлении на работу;
- многоуровневую систему обучения и переподготовки персонала;
- повышение квалификации рабочих и служащих один раз в пять лет, отдельных категорий — раз в три года;
- организацию труда, направленную на максимальную реализацию мотивационных установок сотрудника.

К числу основных можно отнести:

- отработанную систему внедрения инноваций;
- социально-психологический климат в коллективе;
- личностные качества адаптируемого сотрудника.

Для эффективного управления процессом адаптации необходимо сочетание таких элементов:

- структурное закрепление функций управления адаптацией. Чаще всего эту функцию выполняет подразделение по

обучению персонала. В качестве одного из методов используется закрепление специалистов по персоналу как кураторов — наставников молодых сотрудников;

- технология процесса управления адаптацией включает организацию семинаров по проблемам адаптации, подготовку замены кадров при их ротации, индивидуальных бесед с новым сотрудником, курсы для наставников, руководителей, впервые вступающих в должность;

- информационное обеспечение адаптации, сбор и оценка уровня и длительности адаптации. Объективные показатели характеризуют эффективность деятельности сотрудников, их активность в различных ее средах;

- престиж профессии и привлекательность организации.

Адаптация является, с одной стороны, механизмом взаимодействия работника с организационным окружением, а с другой — одним из методов развития потенциала кадровых ресурсов организации.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие виды адаптации следует учитывать в практике управления персоналом?
2. Возможны ли несовпадения или противоречия между аспектами адаптации?
3. Каковы главные условия успешной профессиональной адаптации?
4. В чем причины трудностей профессиональной адаптации?
5. Каковы роль и значение первичной адаптации?
6. Сформируйте пять основных условий успешной работы молодых работников.

16. КОНФЛИКТНЫЕ СИТУАЦИИ И ПУТИ ИХ РАЗРЕШЕНИЯ

16.1. Природа конфликтов в организации, их виды и значение

Как у множества других категорий, у конфликта имеется много определений.

Конфликт — это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель и мешает другой стороне делать то же самое.

Руководителю коллектива следует иметь в виду, что один из факторов, способствующих возникновению конфликтов, — это внутренняя неудовлетворенность работника, а также его чувство, что с ним поступают несправедливо.

Различают несколько типов конфликтов:

- внутриличностный;
- межличностный;
- конфликт между личностью и группой;
- межгрупповой конфликт.

Для анализа внутреннего конфликта используются индивидуальные беседы с членами конфликта, тесты и личные опросники.

Для избежания конфликтов в коллективе необходимо, чтобы обязанности в коллективе были распределены правильно. Для этого руководителю следует:

- соотносить объем, сложность и интенсивность работы с должностью и степенью вознаграждения (размер оклада, премия, устные поощрения);

- регулировать по возможности объем и сложность работы; при одинаковой должности и оплате труда люди не должны иметь разные нагрузки (работник, выполняющий работу меньшей сложности, должен иметь большую нагрузку по объему);
- добиваться соответствия характера работы способностям и возможностям человека;
- учитывать профессиональную подготовленность и опыт работы.

Одна из распространенных ошибок: руководитель позволяет некоторым подчиненным манипулировать собой. Очень сильное оружие — слезы, они побуждают чувство вины у адресата, которое мешает ему принять правильные меры воздействия.

Организатор конфликта — это лицо, планирующее конфликты, намечающие его развитие, предусматривающие различные пути обеспечения его участия.

Пособник конфликта — это лицо, содействующее другим участникам конфликта советами, технической помощью, другими способами.

Руководитель должен знать, что работник, который первым изложил свою версию событий, оказывает большее воздействие на слушающих. Работник, занявший в спорной ситуации позицию “жертвы”, как правило, набирает больше голосов “за” в коллективе.

Психика человека несет в себе пережитое “родового сознания”, когда семья, племя, род для выживания защищали “своих”. Вот почему нельзя делить в коллективе сотрудников на “своих” и “чужих” и держать позицию “свой всегда прав”. Руководитель не должен принимать решение, выслушав одну сторону участвующих в конфликте. Мнение коллектива в своих решениях следует учитывать, однако нужно делать поправку, если есть основание подозревать, что оно “подготовлено” расторопным и неглупым работником.

Конфликты неизбежны в любой организации, но их следует различать по своему содержанию и характеру.

В деятельности трудовых коллективов различают два типа конфликта: конструктивные (созидательные) и деструктивные (разрушающие).

Конструктивный конфликт вызывается объективными противоречиями, его разрешение ведет к укреплению новой идеи, к прогрессивным изменениям в самой организации. Такие конфликты находят выражения в принципиальных спорах, дискуссиях, обсуждении ситуации, выслушивании сторонами друг друга. Возникновение таких конфликтов и их разрешение способствуют развитию самого производства, выработке нового мышления, свободному высказыванию своего мнения, суждения работниками.

Деструктивный конфликт может быть вызван как объективными, так и субъективными причинами. Зачастую из деловой сферы он переносится в зону межличностных отношений, ведет к образованию противоборствующих группировок, расширению количества участников. Деструктивные конфликты приводят к мелким дразгам в коллективе, к склокам.

Руководитель коллектива должен своевременно разрешить возникшую конфликтную ситуацию, чтобы не терять свободное время на долгие разборки.

Конфликты имеют свои функции:

- информационную;
- интеграционную;
- инновационную.

Информационная функция конфликта в организации выражается в том, что она позволяет более глубоко оценить индивидуально-психологические особенности участвующих в нем людей, их ценностные ориентации, психологическую устойчивость к стрессовым факторам.

Интеграционная функция конфликта в организации выражается в том, что он позволяет ослабить психическую напряженность, расширить сферу и способы взаимодействий с окружающими, сплачивает группу перед лицом внешних трудностей.

Инновационная функция конфликта в организации выражается в том, что он служит источником развития личности, может улучшать качество индивидуальной работы, способствовать созданию новых, более благоприятных условий, к которым легче адаптироваться членам коллектива.

16.2. Причины конфликтов и их устранение

Конфликты не возникают мгновенно, для этого необходимо определенное время, когда возникает конфликтная ситуация, которая перерастает в конфликт.

Назовем объективные причины конфликтов:

- различия в целях;
- различия в представлениях и ценностях;
- ограниченность в ресурсах, подлежащих распределению;
- различия в уровне образования, квалификации;
- различия в манере поведения и жизненном опыте;
- плохие коммуникации;
- взаимозависимость заданий, неправильное распределение ответственности;
- низкое качество работ или продукции;
- индивид или группа не могут реализовать свои потребности, задеты их интересы.

Часто для определения причин конфликтов используется метод картографии:

- проблема описывается в общих чертах;
- выявляются лица, которые вовлечены в конфликт.

Составляется карта конфликта (рис. 28):



Рис. 28. Карта конфликта

Из анализа картин конфликта можно выявить проблемы участников и потребности конфликтующих.

Для конфликтной ситуации характерно напряжение сторон при общении, выдаче заданий, принятии решений.

У конфликта есть определенный период, в течение которого он достигает своего апогея. От своевременного его разрешения зависит успех в его устранении.

Основные причины возникновения конфликтной ситуации:

- работник часто отпрашивается с работы;
- работник не уделяет должное внимание качеству работы;
- усиливается критическая реакция работника в адрес непосредственного руководителя и администрации в целом;
- постепенно снижается производительность труда;
- появляются случаи опоздания на работу и преждевременного окончания работы;
- работник всячески провоцирует руководителя на возникновение ссоры;
- авторитет руководителя подвергается сомнению.

На стадии конфликтной ситуации уместна “методика совета”, т. е. руководитель должен оценить позиции каждого работника по отношению к проблеме, создать максимально благоприятную атмосферу для выражения своего мнения каждым членом коллектива на собрании.

Рекомендуется несколько правил ведения подобного собрания:

- позиция руководителя должна быть объективной и нейтральной;
- руководитель никогда не должен выступать первым;
- обмен мнениями следует начинать с менее авторитетных членов коллектива;
- следует дать возможность высказаться всем работникам, ничья точка зрения не должна быть оставлена без внимания;
- руководитель должен обобщить все высказывания и его слово должно быть завершающим.

Конфликтная ситуация при некоторых условиях перерастает в конфликт, если будут допущены:

- временной период развития;
- эмоциональная поддержка работника другими участниками ситуации или сторонами-наблюдателями;

- утверждение мнения работника о том, что должно быть на самом деле.

Конфликт — это уже активное противоборство. Вначале конфликт возникает локально, в нем участвуют отдельные личности. Конфликт, как пожар, страшен своим разрастанием. Участники конфликта ищут сочувствующих, пытаются привлечь на свою сторону руководителя для укрепления своих позиций. При всеобщем конфликте нет равнодушных, практически все вовлекаются в распри, зачастую утеряна память о первопричине конфликта, в ход идут все средства давления на противника, угрозы. Свое мнение становится незыблемым. Возможности перейти к общему мнению больше не существует. Все действия направлены на разрушение противника, на то, чтобы лишить его силы.

По направленности конфликты делятся на “горизонтальные” (между работниками одного уровня), “вертикальные” (между руководителем и подчиненным) и “смешанные”.

Наиболее опасны для руководителя “вертикальные” конфликты, в них нельзя вступать. Их надо гасить уже на стадии конфликтной ситуации. Управлять надо методом предвидения, а не “тушения пожара”.

Любая разновидность конфликта может осуществляться в двух формах:

- открытый конфликт — это конфликт, когда ясны его мотивы и противоборствующие стороны его не скрывают;
- скрытый конфликт — это конфликт, мотив которого тщательно маскируется за поводом, по которому он якобы возник.

Поведение руководителя на различных этапах конфликта различно. Позиция руководителя в случае конфликта состоит в том, чтобы самому не оказаться втянутым в него. Прямое вмешательство и надежда на авторитет не всегда ведут к исчезновению конфликта. Мудрость руководителя заключается в том, чтобы к решению конфликта подготовить сам коллектив или его представителей. Задача руководителя — подготовить коллективное мнение или позиции представителей коллектива, а самому опереться на это мнение.

Если конфликт перешел в расширенную ситуацию, то руководителя снимают с работы. С чего же начать новому руководителю? Надо составить программу деятельности, позволяющую объединить коллектив. Индивидуальная работа с подчиненными, убеждение, объективное, равное отношение к членам коллектива помогут руководителю построить реальное сотрудничество с подчиненными. Надо начинать с формирования коллектива. Основная задача руководителя — подбор кадров.

Различают субъективные и объективные причины конфликтов.

Объективные причины конфликтов включают следующее.

Управленческие факторы:

- несовершенство организационной структуры;
- нечеткое распределение прав и обязанностей между работниками;
- несоразмерность прав и ответственности за результаты деятельности;
- противоречия между функциональными обязанностями, закрепленными в должностных инструкциях, и требования к работнику.

Организационные факторы:

- неудовлетворительная организация труда;
- нарушение режима труда, отдыха;
- низкий уровень трудовой и исполнительской дисциплины;
- чрезмерная загруженность работника, ведущая к постоянной спешке при выполнении заданий;
- неконкретность заданий, что затрудняет выбор средств их выполнения;
- отсутствие гласности.

Профессиональные факторы:

- низкий профессиональный уровень подчиненных, тормозящий выполнение заданий;
- несовершенство системы подбора и расстановки кадров;
- неопределенность перспектив профессионального и должностного роста.

Санитарно-гигиенические факторы:

- неблагоприятные условия труда;
- нарушение режима работы.

Материально-технические факторы:

- дефицит в обеспечении необходимыми средствами и оборудованием;
- старое оборудование и техническое обеспечение.

Экономические факторы:

- несовершенство системы оплаты труда и премирования;
- задержки в оплате труда.

Своевременное устранение руководителем перечисленных причин неразрывно связано с совершенствованием системы управления организацией, разрешением конфликта.

Субъективные причины конфликтов связаны с личностью как самого руководителя, так и работников организации. Ошибочные действия руководителей, ведущие к конфликтам, можно сгруппировать в три направления:

- нарушение служебной этики;
- нарушение трудового законодательства;
- несправедливая оценка подчиненных и результатов их труда.

К нарушениям служебной этики относятся:

- грубость, высокомерие, неуважительное отношение к подчиненным;
- навязывание своего мнения;
- невыполнение обещаний, обязательств;
- нетерпимость к критике, что может привести к оттоку активных, творческих работников;
- неумение правильно критиковать действия подчиненных;
- наличие теневой деятельности у руководителя;
- замалчивание информации, необходимой для выполнения подчиненными их обязанностей.

Руководителю надо учитывать психологическую совместимость работников. Самый правильный выход — развести психологически несовместимых работников по различным местам, чтобы их действия не пересекались.

16.3. Профилактика конфликтных ситуаций

Как утверждает пословица: “Кто предупрежден — тот вооружен”. Поэтому лучше предупредить конфликт, устранить порождающие его факторы, своевременно подготовиться к нему, правильно выбрать стратегию поведения.

Для предупреждения конфликта очень важно держать в поле зрения негативные факторы, чтобы вовремя заметить неблагоприятную ситуацию и справиться с ней.

Для этого существует ряд профилактических мер:

- направленный отбор работников;
- проведение систематической текущей оценки персонала, в том числе руководителей среднего звена;
- обучение персонала и руководителей навыкам общения и поведения в напряженных ситуациях;
- правильный подбор и подготовка руководителей среднего звена;
- своевременное и полное обеспечение работников необходимой информацией об управленческих решениях руководства;
- при необходимости принятия непопулярных решений подготовка к ним работников, использование специальных приемов ослабления негативного влияния таких решений;
- осуществление индивидуального подхода к участникам конфликта как руководителя, так и кадровой службы;
- выделение “для себя” группы работников с нестандартными реакциями и проведение с ними опережающей профилактической работы;
- обучение персонала приемам саморегуляции (отслеживание и коррекция своих эмоциональных состояний);
- обучение руководителей подразделений основам психологии кадрового менеджмента.

Конкретные профилактические меры следует выбирать в зависимости от действующих факторов.

16.4. Роль руководителя в конфликтных ситуациях

В разрешении конфликтных ситуаций огромная роль принадлежит самому руководителю. Он должен иметь представление о существующих стратегиях поведения человека.

Стратегия поведения зависит от двух его составляющих: **напористости** (т. е. поведения, направленного на реализацию своих собственных интересов и целей) и **кооперативности** (поведение направлено на учет желания другого идти навстречу удовлетворения потребности партнера).

Различают пять стратегий поведения в конфликтных ситуациях:

Стратегия 1 — применима при низкой напористости и кооперативности. Цель поведения при такой стратегии — выйти из ситуации так, чтобы не уступить, но и не настаивать на своем, воздержаться от обсуждений, споров, высказывания возражений и своих аргументов.

Стратегия 2 — применима при низкой кооперативности и высокой напористости (настойчивости). Цель поведения при такой стратегии — настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы.

Стратегия 3 — применима при высокой кооперативности и низкой напористости. Цель поведения при такой стратегии — сохранение благоприятных взаимоотношений, обеспечение интересов партнера путем сглаживания противоречий, готовность уступить, пренебречь собственными интересами.

Стратегия 4 — применима для средних значений напористости и кооперативности. Цель поведения при такой стратегии — урегулировать разногласия путем обмена взаимными уступками.

Стратегия 5 — применима при высоких значениях кооперативности и напористости. Цель поведения при такой стратегии — поиск решения, максимально удовлетворяющего интересы обеих сторон.

Способ реализации — открытый, откровенный диалог, аргументация, взаимное желание выслушать и понять друг друга, посмотреть на ситуацию со стороны.

Эффективность выбираемой стратегии зависит от самой ситуации. Наиболее эффективно решают конфликтные ситуации те руководители, которые гибко в зависимости от обстоятельств используют на практике все рассмотренные стратегии.

Главная причина возникновения конфликтов — нарушение морально-психологического климата в коллективе. В результате социологического опроса выявлено пять основных факторов, дестабилизирующих морально-психологический климат в коллективе:

- нестабильность, неуверенность в завтрашнем дне (82% опрошенных);
- сложные отношения по вертикали (78%);
- неудовлетворенность материальным стимулированием (71%);
- высокий уровень психологической напряженности и тревожности, сильная усталость от стрессов (67%);
- морально-психологическая несовместимость членов коллектива как следствие несоблюдения некоторыми из них моральных норм (51%).

16.5. Стили разрешения конфликтов

В зависимости от возможных моделей разрешения конфликтов, интересов и целей конфликтующих субъектов применяются пять основных стилей разрешения конфликта.

Стиль конкуренции — человек активен и предпочитает идти к разрешению конфликта собственным путем. Он не заинтересован в сотрудничестве с другими и достигает цели, используя свои волевые качества. Он старается в первую очередь удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая их принимать нужное ему решение проблемы.

Стиль избегания означает, что индивид не отстаивает свои права, ни с кем не сотрудничает для выработки решения, уклоняется от решения проблемы.

Стиль приспособления — это действия совместно с другим человеком без попытки отстаивать собственные интересы. В отличие от уклонения при этом стиле имеет место участие в ситуации и согласие делать то, чего хочет другой. Это стиль уступок, согласия и принесения в жертву собственных интересов.

Тот, кто следует **стилю сотрудничества**, активно участвует в разрешении конфликта и отстаивает свои интересы, но старается при этом сотрудничать с другим человеком. Этот стиль требует более продолжительных затрат времени, чем другие, так как сначала выдвигаются нужды, заботы и интересы обеих сторон, а затем идет их обсуждение. Это хороший способ удовлетворения интересов обеих сторон, который требует понимания причин конфликта и совместного поиска новых альтернатив его решения. Среди других стилей сотрудничество — самый трудный, но наиболее эффективный стиль в сложных и важных конфликтных ситуациях.

При использовании **стиля компромисса** обе стороны немного уступают в своих интересах, чтобы удовлетворить их в основном, часто главном. Это делается путем торга и обмена, уступок. В отличие от сотрудничества компромисс достигается на более поверхностном уровне — один уступает в чем-то, другой тоже, в результате появляется возможность прийти к общему решению. При компромиссе отсутствует поиск скрытых интересов, рассматривается только то, что каждый говорит о своих желаниях. При этом причины конфликта не затрагиваются. Идет не поиск их устранения, а нахождение решения, удовлетворяющего сиюминутные интересы обеих сторон.

Оптимальной стратегией поведения в конфликте считается такая, когда принимаются все пять тактик поведения.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение конфликта.
2. Какие различают типы конфликтов?
3. Как необходимо распределить обязанности в коллективе для избегания конфликтов?

4. Какие профилактические меры следует предпринимать для предупреждения конфликтов?
5. Каковы основные причины возникновения конфликтов?
6. Дайте характеристику субъективных и объективных причин конфликтов.
7. Что необходимо предпринимать руководителю для профилактики конфликтов?
8. Дайте характеристику стратегий поведения в конфликтных ситуациях.
9. Охарактеризуйте стили разрешения конфликтов.
10. Охарактеризуйте пять стратегий поведения в конфликтных ситуациях.
11. Назовите основные факторы, дестабилизирующие морально-психологический климат в коллективе.
12. Какие существуют стили разрешения конфликтов?

17. КОНФЛИКТЫ, УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

17.1. Конфликты в общественной и индивидуальной деятельности, национально-этнические конфликты, конфликты в сфере управления

Неадекватное представление личности о себе ведет к игнорированию чужого мнения, конфликтности поведения, долгим переживаниям.

В любой момент времени каждый человек может находиться на различном эмоциональном, физическом и интеллектуальном уровне в зависимости от сложившейся ситуации.

Человек может проявить разнообразные реакции на одинаковые воздействия, и это следует учитывать в процессе управленческой деятельности. Не имея длительной практики общения с каким-либо человеком, наиболее трудно достоверно оценить его свойства личности. Необходимо учитывать личностный ресурс человека, готовность изменить представление о себе, восприимчивость ко всему, что несет информацию о его реальном “я”.

Серьезные сомнения в своей личной ценности, неопределенность связей с друзьями, стремление избегать неопределенных ситуаций, одиночество и чрезмерная мечтательность, излишнее беспокойство о будущем в соответствии с исследованиями Р. Парка относятся к признакам маргинального человека. Правильный подход к людям такого типа позволяет избежать конфликтов.

Разберемся с психологическими причинами выбора субъектом стратегии конфликта:

- противоборства;
- компромисса;
- сотрудничества;
- ухода.

В основе выбора субъектом конфликта *стратегии противоборства* лежат следующие психологические причины:

- высокая степень произвольной активности;
- осознание своей личной значимости для других людей;
- стремление подавить активность партнеров;
- желание подчинить своему мнению других людей.

В основе выбора субъектом конфликта *стратегии компромисса* лежат следующие психологические причины:

- стремление привлечь на свою сторону партнера;
- привычка считаться с мнением других людей и руководства;
- стремление подавить активность партнеров;
- боязнь ответственности за невыполнение решения.

В основе выбора субъектом конфликта *стратегии сотрудничества* лежат следующие психологические причины:

- высокая степень произвольной активности;
- положительная мотивация достижения успехов в деятельности;
- действие положительных социальных установок;
- уважение интересов партнеров по делу;
- боязнь ответственности за невыполнение решения.

В основе выбора субъектом конфликта *стратегии ухода* лежат следующие психологические причины:

- боязнь принятия решения;
- незнание вопроса, связанного с выбором целей и средств их достижения;
- неспособность прийти к соглашению с партнером;
- боязнь ответственности за невыполнение решения.

Существуют следующие типы внутриличностных конфликтов:

- сближение — сближение;
- сближение — избегание;
- избегание — избегание;
- двойное сближение — избегание.

Покажем критерии, приводящие к перечисленным типам внутриличностных конфликтов.

Ситуация, когда из имеющихся двух объектов, обладающих положительным характером, человек должен выбрать один, причем нельзя обладать или стремиться к обоим, может привести к внутриличностному конфликту типа сближение — сближение.

Ситуация, когда из-за хорошо оплачиваемой работы нужно переезжать в город, который не нравится, может привести к внутриличностному конфликту типа сближение — избегание.

Ситуация, когда сотрудник должен решать, согласиться ли ему на перевод в другой город или уволиться из данной организации, может привести к внутриличностному конфликту типа избегание — избегание.

Ситуация, когда сотрудник дважды меняет вид деятельности в ущерб и на пользу себе, может привести к внутриличностному конфликту типа двойное сближение — избегание.

17.2. Объективные и субъективные причины возникновения конфликтов

Большинство сотрудников воспринимают своего руководителя очень часто как “трудного” из-за нарушения этических правил взаимоотношений.

При невыполнении этических правил критикующей стороны критика чаще всего ведет к возникновению стресса у критикуемого, поэтому к этому “горькому” лекарству нужно подходить со знанием дела.

В наименьшей степени приветствуется возникновение конфликтов или стрессов при невыполнении норм и правил взаимоотношений.

К возникновению конфликта сторон, участвующих в процессе делегирования полномочий, ведет поспешное и неподготовленное принятие метода делегирования.

Психологическими причинами конфликтов в организации являются недоверие руководителя к своим подчиненным, неприязнь между руководителем и членами группы.

Начатая, но не завершенная попытка пресечения конфликта существенно обостряет конфликт, не устраняет основание столкновения, наносит серьезный ущерб авторитету того, кто предпринимает такую попытку. Чем однороднее выполняемая в структурных подразделениях работа, тем меньше возникает условий для появления конфликта, меньше нагрузка на руководителя в связи с необходимостью регулирования и координации деятельности подчиненных.

К источникам ресурсных конфликтов в организации можно отнести: ограниченность ресурсов, нарушение принципа справедливости и целесообразности в распределении ресурсов.

К источникам инновационных конфликтов в организации можно отнести: изменения в организационной структуре, ошибки в распределении функций, нарушение привычных норм, правил, взаимоотношений, соответствия квалификации работников инновационным изменениям.

17.3. Роль конфликтов в социально-экономическом развитии

Борьба отличается от конфликта тем, что не имеет обязательно определенного направления, не всегда имеет строго направленный характер.

Конфликт отличается от конкуренции тем, что всегда личностный и требует явного присутствия соперника.

Выделяют следующие типы социального взаимодействия:

- соровнование;
- конфликт;
- взаимодействия;
- ассимиляция.

В соответствии с концепцией М. Вебера, для такой социальной организации, как бюрократия, характерна минимальная конфликтность.

Системно-функциональный анализ конфликта — вид системного анализа конфликта, состоящий в выявлении характера и способов воздействия одних элементов конфликта на другие, а также его воздействия на конфликты других уровней и на социальную сферу в целом.

Системно-генетический анализ конфликта — вид системного анализа конфликта, состоящий во вскрытии связи и обусловленности конфликтов элементами макро- и микросреды, субъективного мира личности.

17.4. Социальные и психологические мотивы конфликтов

Позиция представителей школы “человеческих отношений” применительно к конфликтам заключается в том, что конфликты в организации можно искоренить при условии гуманизации труда, повышения удовлетворения работой, следования демократичному стилю руководства.

К общим объективным причинам социального конфликта относятся:

- неудовлетворенные потребности и стремление их удовлетворить;

- разная степень участия во власти;
- несовпадение целей и интересов людей.

К глобальным конфликтам в современном мире относятся конфликты между развивающимися и развитыми странами.

Глобальные конфликты отличаются тем, что:

- затрагивают интересы всех людей планеты;
- проявляются на определенном этапе развития человечества, когда научно-технический прогресс существенно расширил границы вмешательства человека в природу;
- имеют симптомы, не менее опасные для человечества, чем сами конфликты (масштабные аварии, катастрофы, обострение противоречий в межгосударственных отношениях).

17.5. Типология конфликтов

По критерию “наличия объекта конфликта” выделяют безобъектные и объектные конфликты.

По критерию “степень длительности и выдержанности” выделяют конфликты:

- бурные быстрорастущие;
- острые длительные;
- слабовыраженные вялотекущие;
- слабовыраженные быстротекущие.

Бурные быстрорастущие конфликты отличаются большой эмоциональной окрашенностью, крайними проявлениями негативного отношения.

Острые длительные конфликты возникают преимущественно в тех случаях, когда противоречия достаточно глубокие, устойчивые, непримиримые. Конфликтующие стороны контролируют свои реакции и поступки.

Слабовыраженные вялотекущие конфликты характерны для противоречий, носящих не очень острый характер, либо для столкновений, в которых активна лишь одна из сторон, вторая не стремится обнаружить четко свою позицию или избегает по возможности открытой конфронтации.

Слабовыраженные быстротекущие конфликты характерны для противоречий, носящих не очень острый характер, и обе стороны заинтересованы в быстром их решении.

Важно вовремя распознать сигнальную функцию конфликта.

Сигнальная функция конфликта в организации выражается в том, что высвечивает узкие места, нерешенные проблемы в организации и условиях труда, стимулировании персонала, ошибки управления.

17.6. Управление конфликтом

Для предупреждения конфликтов руководителю необходимо умение вести беседу с сотрудниками. При подготовке беседы

важно выбрать место и время для ее проведения. Умение правильно вести деловую беседу предполагает на начальном этапе создание доверительной обстановки.

Правила, основанные на знаниях и навыках этики, определяющих уважительное отношение руководителя к своим подчиненным и внешнему окружению, определяют нормы этического поведения руководителя.

Залогом бесконфликтной работы руководителя является способность и желание выполнять общие функции управления.

К общим функциям управления, выполняемым руководителем, относятся:

- планирование;
- регулирование;
- контроль;
- организация.

Если руководитель не профессионал в своей области, плохой организатор, не обладает навыками культурного человека, сотрудники считают своего руководителя “трудным”, что мешает установлению контактов между ними.

Обострению отношений “трудного” руководителя с сотрудниками способствует субъективное восприятие роли руководителя со стороны сотрудника.

Ошибкой руководителя, в наибольшей степени ведущей к обострению конфликтов, следует считать невнимание к разработке должностных инструкций.

В конфликтологии ошибками в ходе переговоров считают фокусирование внимания на различиях, а не на интересах сторон.

Суть приема “салями”, используемого в ходе переговоров, заключается в очень медленном, постепенном открывании собственной позиции для затягивания переговоров. Суть приема “блеф”, используемого в ходе переговоров, заключается в использовании заведомо ложной информации о себе с целью создания впечатления о прочности и надежности позиции.

Суть приема “пакетирование”, используемого в переговорах, заключается в предъявлении предложений одним списком

с требованием одновременно принятых привлекательных и малопривлекательных для партнера решений.

Логика переговоров предполагает следующие этапы:

- уточнение интересов и позиций;
- отстаивание интересов и позиций;
- согласование интересов и позиций.

При проведении переговоров используется манипулятивная тактика, если:

- информация, расходящаяся с желанием влияющей стороны, не оглашается;
- объекту влияния не представляется возможность свободного выбора.

Для того чтобы не привести к тупиковой ситуации на переговорах, их участнику не следует высказывать свои выводы как аксиомы.

Опытные участники переговоров больше времени отдают поиску альтернатив, диагностике.

“Подача позитивного сигнала” в процессе слушания означает:

- минимальные словесные реакции, короткие поддерживающие фразы, адресованные оппоненту;
- “зеркальное” отражение чувств оппонента;
- активную позу, искреннее внимание к собеседнику, целенаправленное молчание.

Способность моделирования личных особенностей партнера по переговорам ведет:

- к созданию преграды в общении;
- манипулированию партнерами.

Метод принципиальных переговоров проявляется в том, что оппоненты стремятся:

- настаивать на применении объективных критериев;
- отделять людей от проблемы;
- концентрироваться на интересах, а не на позициях;
- обдумывать взаимовыгодные варианты.

В ходе подготовки переговоров необходимо:

- провести формирование делегации;
- определить место и время переговоров;
- сформировать цели, задачи и ожидаемые результаты переговоров;
- определить пределы компромисса и твердости на переговорах;
- провести критический анализ сильных и слабых сторон позиции партнеров.

Следует определить последовательность задач, решаемых на разных этапах переговоров:

- 1) критический анализ сильных и слабых сторон позиции партнеров;
- 2) достижение общности в толковании позиции партнеров;
- 3) изложение и разъяснение своих интересов, взглядов, позиций;
- 4) выход на определение рамок соглашения;
- 5) аргументация сторонами своих позиций, интересов и взглядов;
- 6) согласование общей формулы договоренности;
- 7) отработка деталей договоренности (редактирование текста соглашения);
- 8) подписание соглашения.

К числу требований к фактическому материалу, используемому для обоснования своей позиции на переговорах, следует отнести правдивость, достоверность, системность, уместность, открытую демонстрацию намерений, проявление доброжелательности, деловую компетентность, уверенные манеры.

К “барьерам непонимания”, препятствующим эффективному общению в переговорном процессе, относят:

- невыразительную быструю или медленную речь;
- несоответствие стиля речи коммутатора и ситуации общения или стиля общения и актуального психологического состояния партнера по общению;
- сложную и непонятную или неправильную логику рассуждений, доказательств.

Быть хорошим переговорщиком означает:

- уметь удерживать инициативу в разговоре посредством концентрации внимания собеседника на своем рассказе;
- быть хорошим слушателем;
- уметь корректно парировать замечания и вопросы собеседника;
- уметь подавать позитивные невербальные сигналы.

Во избежание возможного конфликта целей они должны быть:

- конкретными;
- доступными для понимания;
- реалистичными и достижимыми.

Дадим определения некоторым нюансам поведения в процессе переговоров.

Остракизм — поведение, при котором наличие или существование других оппонентов нарочно игнорируется: отказ вступать с ними в беседу, признавать их самих или их культуру.

Толерантность — способность и умение утаивать, мириться с чужим мнением, характером, признавать право быть “иным”.

Ксенофобия — боязнь иностранцев и представителей других культур, неприязнь к ним, убежденность в том, что “чужаки” вредны обществу.

Служебное совещание может привести к возникновению конфликтной ситуации, если оно решает важную проблему без участия конкретного и заинтересованного подразделения.

При неподготовленности совещания участники его почувствуют ущемленность собственного достоинства и личного статуса.

Как компетентного специалиста в своей профессиональной области руководителя характеризуют широкие и основательные профессиональные знания.

Если руководитель является хорошим организатором и компетентным специалистом, он должен обладать этикой деловых отношений для предупреждения конфликтов.

17.7. Форма, структура и динамика конфликтов, пути и средства предупреждения и разрешения конфликтов

Одним из путей предупреждения конфликтов в организации является умение руководителя соблюдать правила критики.

Соблюдение правил критики направлено на повышение ее конструктивности, восприимчивости. Несоблюдение общей последовательности правил критики способствует снижению эффективности принятия последующих правил.

Начинать критиковать другого человека при свидетелях допустимо в том случае, если иные способы конструктивного воздействия исчерпаны.

Сохранение ровного тона при критике кого-либо — это культура взаимоотношений.

Повышению эффективности и снижению конфликтности критики способствует рассказ критикующего об опыте собственных неудач.

Предметом конструктивной деловой критики являются поступки критикуемого.

Мнение одной из сторон не является объектом критической оценки.

Для устранения вероятности возникновения конфликтной ситуации следует дать критикуемой стороне реабилитироваться — это означает предоставить возможность удачно решить ситуацию, аналогичную предмету критики. Одним из принципов делового восприятия критики является признание того, что она конструктивна.

Профилактика конфликтов — это их предупреждение.

К методам профилактики конфликтов относятся:

- выдвижение интегрирующих целей между администрацией и персоналом;
- соблюдение режима труда и отдыха;
- подбор сотрудников по аналогичности образования;
- выполнение правил делегирования полномочий и ответственности.

Факторами отсутствия конфликтных ситуаций в организации являются:

- наличие схемы документооборота в системе управления;
- выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений в целях эффективного использования возникающего двойного подчинения сотрудников.

Предупреждению возникновения конфликтных ситуаций способствуют использование различных форм поощрения в соответствии с результатами работы, справедливость поощрения, умение руководителя обеспечить ресурсами.

Фактором бесконфликтной работы при организации временных структур подразделений являются ясные цели и задачи, размер финансирования в соответствии с вкладом сотрудников.

Условием предупреждения конфликтов при организации временных структур подразделений выступает оптимальный состав участников подразделения.

Методом профилактики конфликтов является выполнение правил делегирования полномочий и ответственности, степень детальности доведения задачи до подчиненного в зависимости от уровня его компетенции.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение конфликта в общественной и индивидуальной деятельности.
2. Перечислите стратегии конфликта в связи с психологическими причинами.
3. Какие психологические причины лежат в основе выбора субъектом конфликта, стратегий противоборства, компромисса, сотрудничества, ухода?
4. Перечислите типы внутриличностных конфликтов.
5. Каковы психологические причины конфликтов?
6. Что можно отнести к ресурсным источникам конфликтов?
7. Перечислите типы социального взаимодействия.
8. Каковы объективные причины социальных конфликтов?

9. Дайте определение бурных быстротекущих, острых длительных, слабовыраженных вялотекущих, слабовыраженных быстротекущих конфликтов.

10. Какие этапы предполагает логика переговоров?

11. К чему ведет моделирование личностных особенностей партнера по переговорам?

12. Что необходимо предпринять для подготовки к переговорам?

13. Перечислите последовательность задач, решаемых на разных этапах переговоров.

14. Что относится к “барьерам непонимания”, препятствующим эффективному общению в переговорном процессе?

15. Что относится к методам профилактики конфликтов?

16. Что способствует предупреждению возникновения конфликтов?

18. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

18.1. Анализ и оценка результатов труда персонала

Современная рыночная система управления персоналом различных категорий, основанная на эффективном использовании ограниченных экономических ресурсов в процессе производства, предполагает систематический анализ и оценку всех видов деятельности предприятия, и в первую очередь трудовых достижений персонала. Анализ содержания выполняемых работ, действующих на предприятии процессов труда и полученных результатов служит экономической основой не только совершенствования управления трудовыми ресурсами, рабочей силой, но и рационального расходования всех производственных ресурсов, сбережения человеческого капитала. Именно персонал любой организации или фирмы, все ее руководители, специалисты и исполнители в ходе своей работы прямо и непосредственно в той или иной мере связаны как с выработкой основных экономических целей, так и с осуществлением важнейших проектных и управленческих решений о производстве, распределении и потреблении имеющихся в их распоряжении ресурсов.

В современном производстве основным показателем его экономической эффективности, как известно, является высокая прибыль, образующаяся за счет наиболее полного использования всех организационных ресурсов, главным образом трудового потенциала и предпринимательских способностей работников предприятия. На основе анализа содержания трудовой деятельности и оценки показателей выполнения работы можно устано-

вить вклад каждого сотрудника или отдельной рабочей группы в общие результаты всего предприятия или фирмы. При прочих равных условиях основным критерием для оценки личного вклада работников должны служить показатели результативности их трудовой деятельности, качество выполнения закрепленных работ или установленных должностных функций.

Анализ содержания и оценка выполнения всякой работы являются процессом творческим и весьма сложным. Следовательно, руководитель или менеджер любого уровня управления персоналом должен знать содержание не только своей работы, но и работы всех исполнителей соответствующей профессиональной группы или руководимого подразделения.

Содержание каждой конкретной работы на предприятии регламентируется существующей для данной категории специалистов должностной инструкцией или действующей технологией для определенных рабочих профессий. Разумеется, каждый исполнитель должен также очень подробно знать цели и задачи предстоящей работы, технологию и методы ее выполнения, без чего невозможно реализовать основные функции управления персоналом, обеспечить главное требование рыночной экономики о рациональном использовании ограниченных производственных ресурсов. Без всестороннего анализа трудового и технологического содержания работ, выполняемых производственных функций и должностных обязанностей, требуемых теоретических знаний и практических умений становится невозможным сам процесс выработки правильных управленческих решений о профессиональном отборе персонала, приеме и расстановке работников, их закреплении и перемещении по рабочим местам и т. д.

В системе управления персоналом особое значение придается оценке результативности труда. С целью повышения объективности, достоверности и точности исходных оценочных данных предусматривается следующее:

- обоснование стандартов результативности труда и критериев оценки для каждого рабочего места;

- выработка процедуры проведения аттестации, устанавливающей, кто, когда и как будет ее осуществлять;
- определение сотрудников, персонально ответственных за проведение оценки труда;
- сбор необходимых данных о результативности труда аттестуемых работников;
- расчет основных показателей результативности труда работников и обоснование оценки;
- обсуждение оценки с работником и принятие решения о результатах аттестации.

В процессе проведения аттестации работников по критерию результативности труда возникает необходимость правильного решения не только простых практических вопросов типа “кого, что, где и как оценивать”, но и более сложных научных проблем: какие показатели выбрать в качестве основных, как произвести измерение затрат и результатов, каким образом отразить индивидуальные и групповые результаты. Здесь мы остановимся более подробно на применении таких экономических показателей, как эффект, эффективность, продуктивность, результативность.

При оценке эффекта обычно происходит сравнение фактических или ожидаемых показателей с установленным стандартом, некоторым эталоном, заранее принятой целью и другими сравнительными данными. Вполне понятно, что оценить реальный эффект в разных сферах трудовой деятельности человека не всегда можно на практике, например в творческих видах труда. Однако в целом можно сказать, что эффект в общем виде представляет собой разность между результатами и затратами, между ценой товара и его себестоимостью, между плановыми (нормативными) и фактическими значениями показателя и т. д.

Эффективность характеризует соотношение полученного эффекта с затратами на его осуществление и является своего рода ценой или платой за достижение данного результата. Если результат, например заданная цель, вообще не достигнут, то и эффективность теряет свое положительное экономическое значение. В обычной практике показатель эффективности вы-

ражает величину дохода (прибыли) на единицу затрат, например рентабельность изделия, труда и производства и т. д.

Продуктивность является также одним из показателей эффективности использования различных ресурсов и определяется, как уже отмечалось, отношением объема производства продукции к стоимости того или иного вида ресурсов. В зависимости от используемых в расчете данных следует различать несколько показателей продуктивности: производительность труда, трудоотдачу, капиталотдачу, материалотдачу, фондотдачу и т. д.

Все рассмотренные показатели в определенной мере выражают эффективность или результативность труда и могут применяться при оценке трудовой деятельности персонала. Главная задача при этом состоит в том, чтобы правильно измерить личные, групповые или внутрифирменные показатели результатов и затрат труда. Особую сложность всегда вызывает определение числителя в формуле производительности. В качестве обобщенного знаменателя можно использовать соответствующие затраты, приближающиеся по своим значениям к суммарным доходам или заработной плате той или иной категории персонала.

Как показывает опыт, кроме расчетных могут быть использованы и другие известные методы оценки труда персонала на предприятиях и в организациях. В отечественном и зарубежном менеджменте при оценке персонала наиболее широкое распространение получили следующие методы.

1. **Балльные методы**, основанные на оценке заслуг работника по отдельным, заранее выбранным показателям, характеризующим общие результаты его деятельности в течение длительного периода работы, а также стаж работы, образование, квалификацию и др. Каждый фактор оценивается в баллах по определенной цифровой шкале: превосходно, отлично, хорошо, ниже ожидаемого, удовлетворительно или неудовлетворительно.

2. **Целевые методы**, предполагающие оценку работы по степени достижения намеченных целей. Применяемая система оценок основана на разработке и учете выполнения индивидуальных целей работника, согласованных с руководителем, а так-

же планов повышения квалификации и перемещения персонала, развития инициативы и личной заинтересованности работника в служебном росте и повышении результатов работы.

3. Сравнительные методы, предусматривающие оценку аттестуемого сотрудника руководителем подразделения на основе сравнения его результатов с работой других специалистов. При ранжировании своих сотрудников руководитель устанавливает каждому из них по результатам работы за аттестационный период определенное место по принципу “от первого до последнего”. Все сотрудники отдела распределяются по группам в процентном соотношении, например, лучших — 10, хороших — 20, средних — 40, отстающих — 20, худших — 10.

4. Психологические методы, заключающиеся в использовании при оценке персонала специальных тестов, устных собеседований и практических упражнений, с помощью которых выявляются степень развития способностей сотрудников и их склонность к определенным видам трудовой деятельности. В современных организациях данные методы используются в основном для выбора работников с лидерскими способностями для замещения должностей руководителей различных подразделений и служб.

В последние годы в зарубежном менеджменте кроме традиционных методов появились и новые, нетрадиционные способы оценки персонала, которые предусматривают проведение аттестации работников не только руководителями, но и самими сотрудниками. В данном случае коллективная оценка сотрудника рабочей группы или подразделения предприятия дается с учетом его способности работать в профессиональной группе или трудовом коллективе, а также его склонности к творчеству, освоению новых работ и практических навыков и т. д. К числу новых методов относится и так называемая всесторонняя аттестация, при которой каждый сотрудник оценивается одновременно с трех позиций: своим руководителем, коллегами и подчиненными.

Выбор метода аттестации сотрудников, как и оценка выполнения работы, является для каждой организации сложной

научной и практической проблемой, предусматривающей анализ содержания работы, сбор информации о выполнении работы, обоснование оценочных показателей и т. п. Применяемая система аттестации должна учитывать целый ряд таких факторов, как стратегические цели предприятия, состояние внешней среды, организационная структура и культура организации, а также отражать традиции персонала, характеристики рабочей силы, важнейшие компоненты трудового потенциала, качество и уровень жизни персонала.

18.2. Затраты на содержание персонала

В системе управления персоналом важными показателями экономической эффективности служат как результаты, так и затраты предприятия на осуществление производственной и управленческой деятельности. В любой экономической системе соотношение результатов и затрат показывает уровень ее эффективности. Основная проблема современной системы учета затрат на содержание персонала состоит в том, что вложения средств в развитие человека, подготовку и повышение квалификации рассматриваются как издержки, а не как инвестиции в человеческий капитал, которые со временем амортизируются и нуждаются в обновлении. При оценке американских менеджеров именно человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственные запасы, является краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности.

На современных отечественных предприятиях, как и на зарубежных фирмах, для оценки стоимости труда, расходов на содержание персонала могут быть использованы международные статистические показатели. По мировым стандартам их принято классифицировать на следующие десять групп.

1. Прямая зарплата и оклады:

- повременная оплата за отработанное время;
- прогрессивные повременные выплаты рабочим;
- сдельная оплата, включая сверхурочные и премиальные;

- выплаты премий работникам;
 - доплаты за ответственность, опасность и неудобства;
 - денежные компенсации на питание;
 - доплаты по прожиточному минимуму;
 - другие регулярные доплаты.
2. Оплата неотработанного времени:
- ежегодный оплачиваемый отпуск;
 - выплаты за выслугу лет;
 - оплата праздничных дней;
 - выходное пособие;
 - другое оплачиваемое время.
3. Премияльные и денежные вознаграждения:
- премии в конце года;
 - премии по участию в прибыли;
 - дополнительные выплаты к отпуску;
 - другие денежные вознаграждения.
4. Стоимость жилья для работников:
- собственность организации;
 - дотации на жилье.
5. Выплаты в натуральной форме:
- питание;
 - топливо.
6. Затраты работодателя на социальное обеспечение:
- установленные законом выплаты и пособия по старости, болезни, инвалидности, безработице;
 - выплаты по коллективному договору и частным программам;
 - стоимость медицинского обслуживания;
 - окончательный расчет.
7. Стоимость профессионального обучения:
- плата за обучение;
 - плата за услуги инструкторов со стороны;
 - плата за учебный материал;
 - возмещение рабочим.
8. Стоимость культурно-бытового обслуживания:
- стоимость питания на предприятии;

- стоимость культурного обслуживания;
- стоимость восстановительных процедур;
- субсидии на кредитование профсоюзов.

9. Стоимость дополнительных затрат:

- транспортировка рабочих;
- рабочая одежда;
- восстановление здоровья.

10. Налоги на труд:

- наемных работников;
- списочного состава.

При оценке затрат на содержание персонала их можно классифицировать по отдельным видам деятельности, образующим комплексную систему управления кадрами:

- прогнозирование трудовых ресурсов;
- определение численности персонала;
- набор и отбор рабочей силы;
- организация и нормирование труда персонала;
- определение затрат на рабочую силу;
- профессиональная ориентация;
- переобучение и повышение квалификации;
- оценка трудовой деятельности;
- подготовка руководящих кадров;
- контроль за использованием рабочей силы;
- перевод и увольнение работников.

В затраты на оплату труда входят выплаты заработной платы и премии рабочим и служащим за фактически выполненную работу, исчисленные исходя из сдельных расценок, тарифных ставок и должностных окладов, а также надбавки и доплаты за работу в ночное время, совмещение профессий, расширение зон обслуживания, профессиональное мастерство, высокие достижения в труде, оплата отпусков, стоимость выдаваемой продукции в порядке натуральной оплаты и т. п.

Затраты на персонал организации, согласно рекомендациям Международной конференции статистиков по труду, включают:

- оплату производственных работ;
- премии и денежные вознаграждения;

- выплаты, касающиеся неотработанного оплаченного времени;

- стоимость предоставляемого жилья рабочим, оплачиваемого работодателем;

- стоимость пищи и другие выплаты в натуральной форме;

- расходы работодателя на социальное обеспечение.

Расходы на персонал организации по целевому назначению подразделяются на основные и дополнительные. К основным расходам на персонал организации по целевому назначению относятся:

- заработная плата;

- выплата внештатным работникам.

К дополнительным расходам на персонал организации по целевому назначению относятся:

- оплата отпусков;

- оплата больничных листов;

- оплата инвалидности;

- премирование;

- транспортные расходы;

- оплата медицинско-оздоровительных услуг.

Затраты на оплату отработанного времени, входящие в расходы на оплату труда, включают:

- заработную плату;

- стоимость натуральных вознаграждений;

- гонорары.

Затраты на оплату неотработанного времени, входящие в расходы на оплату труда, включают:

- единовременные премии и оплату сувениров;

- компенсацию за неиспользованный отпуск;

- выплаты на содержание жилья, топлива и питание.

К затратам на выплаты социального характера относятся:

- расходы из общественных фондов потребления на общеобразовательное развитие;

- выплаты во время болезни;

- оплату проезда на транспорте.

Общие затраты на содержание персонала предприятия можно представить как сумму затрат на оплату труда работников, отчислений на социальные нужды и прочие затраты.

Вопросы для самоконтроля

1. Какими основными показателями оцениваются результаты труда персонала? Что включает в себя система трудовых показателей?

2. Как осуществляются анализ и оценка выполняемой работы? Какую роль они играют в управлении персоналом?

3. Какие основные показатели следует применять для оценки эффективности кадровой политики? Как оцениваются конечные результаты деятельности предприятия?

4. В чем заключаются нетрадиционные способы оценки персонала? Что они предусматривают?

5. От каких факторов зависит выбор метода аттестации сотрудников? Как можно учитывать стратегические цели развития персонала?

6. Какие международные статистические показатели используются на современных фирмах для определения расходов на содержание персонала?

7. Дайте определение основных и дополнительных расходов на персонал организации.

8. Что входит в затраты на оплату труда персонала?

19. МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА

19.1. Сущность и принципы маркетинга персонала

Маркетинг персонала (персонал-маркетинг) — вид управленческой деятельности, направленной на определение и покрытие потребности в персонале.

В последнее время в работе с персоналом стал преобладать предпринимательно-рыночный подход, при котором труд, его условия и рабочие места рассматриваются как продукты маркетинга. Западноевропейские компании используют методы маркетинга в управлении персоналом с 1970-х гг. В существующих в зарубежных организациях подходах к определению состава и содержания задач маркетинга персонала следует выделить два основных принципа.

Первый предполагает рассмотрение задач персонал-маркетинга 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 фирме. Фактически это “продажа” фирмы 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 персонал-маркетинга в более узком смысле — как особую функцию служ-

бы управления персоналом. Эта функция направлена на выявление и покрытие потребности предприятия в кадровых ресурсах.

Главное отличие между вышеназванными принципами выделения задач персонал-маркетинга 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 раздела.

Ниже представлены положения, характеризующие маркетинг персонала как специфическую, относительно обособленную функцию службы управления персоналом организации.

Задача маркетинга персонала — владеть ситуацией на рынке труда для эффективного покрытия потребности в персонале и реализации тем самым целей организации.

Маркетинговая деятельность в области персонала представляет собой комплекс взаимосвязанных этапов по формированию и реализации плана персонал-маркетинга (рис. 29). Общая методология маркетинга персонала базируется на основных положениях теории “производственного” маркетинга.

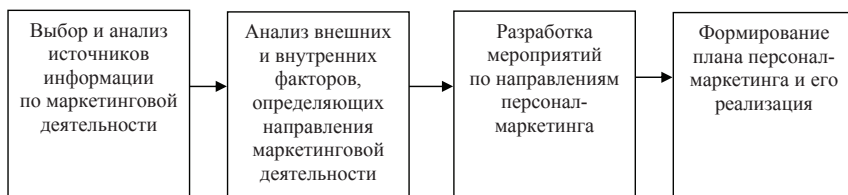


Рис. 29. Этапы по формированию и реализации плана персонал-маркетинга

19.2. Информационная функция маркетинга персонала

Схему основных этапов маркетинговой деятельности в области персонала можно проиллюстрировать следующим образом.

Исходную информацию для определения направлений маркетинговой деятельности, формирования плана маркетинга персонала и мероприятий по его реализации дает анализ внешних (табл. 4) и внутренних факторов. Такой анализ — отправная точка маркетинговой деятельности.

Таблица 4

Внешние факторы, определяющие направления маркетинга персонала

Наименование фактора	Характеристика фактора
Ситуация на рынке труда	Определяется общеэкономическими, демографическими процессами, уровнем безработицы в заданном временном промежутке, структурной резервной армии труда и т. д. Указанные характеристики ситуации на рынке труда формируют два основных понятия, фактическое выражение которых является предметом анализа в маркетинге персонала: спрос на персонал, его количественная структура; предложение в области персонала (ситуация в сфере учебных заведений, центров подготовки кадров, органов обеспечения занятости, увольнений из организаций и т. д.)
Развитие технологии	Определяет изменение характера и содержания труда, его предметной направленности, что, в свою очередь, формирует изменения 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

Окончание табл. 4

Наименование фактора	Характеристика фактора
Развитие законодательства	При решении вопросов маркетинга персонала 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 внешними факторами понимаются условия, которые организация как субъект управления, как правило, не может изменить, но должна учитывать для правильного определения качественной и количественной потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности.

Перечисленные выше факторы по отношению к организации являются внешними, т. е. в значительной степени не зависящими от ее действий. Их нужно рассматривать как внешнюю среду организации в области маркетинга персонала. Учет этой среды позволяет избежать крупных ошибок при отработке направленной маркетинговой деятельности.

Под внутренними факторами понимаются такие, которые в значительной степени поддаются управляющему воздействию со стороны организации. Основные внутренние факторы представлены в табл. 5.

Таблица 5

Внутренние факторы, определяющие направления маркетинга персонала

Наименование фактора	Характеристика фактора
Цели организации	Этот фактор можно считать общим для “производственного” маркетинга и персонал-маркетинга. Четкость и конкретность системы целеполагания определяет строгую направленность долгосрочной политики организации. Ее цели и задачи формируют стратегию маркетинга как в области производства и реализации продукции, так и в области персонала

Окончание табл. 5

Наименование фактора	Характеристика фактора
Финансовые ресурсы	Точная оценка потребности и возможностей организации в финансировании мероприятий по управлению персоналом определяет выбор альтернативных или компромиссных вариантов в области планирования потребности в персонале, ее покрытия, использования кадров, их подготовки и переподготовки и т. п.
Кадровый потенциал организации	Данный фактор распространяется как на среду маркетинговой деятельности, так и на управление персоналом в целом. Он связан с оценкой возможностей специалистов кадровой службы, с правильным распределением обязанностей между ними, что во многом определяет успех реализации плана персонал-маркетинга
Источники покрытия кадровой потребности	Данный фактор можно рассматривать как внутренний с точки зрения возможности выбора организацией тех источников покрытия кадровой потребности, которые соответствуют состоянию остальных внутренних и внешних факторов: целям организации, финансовым ресурсам, тенденциям развития технологии и т. д.

Полный и точный учет всех вышеперечисленных факторов определяет уровень и особенности реализации основных направлений маркетинговой деятельности в области персонала. Персонал-маркетинг — это комплекс мероприятий по отбору специфического “товара” — кадров, способных обеспечить достижение целей и задач организации.

Основные направления персонал-маркетинга можно определить по аналогии с общим (“производственным”) маркетингом. Такими направлениями персонал-маркетинга являются:

- разработка требований к персоналу;
- определение потребности в персонале;
- расчет плановых затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала;
- выбор путей покрытия потребности в персонале.

Разработка требований к персоналу проводится на основе штатного расписания, текущего и перспективного анали-

за требований к должностям и рабочим местам. Разработка требований к персоналу заключается в формировании качественных характеристик персонала: способностей, мотиваций и свойств.

Выбор путей покрытия потребности в персонале зависит от влияния двух других направлений маркетинговой деятельности — разработки профессиональных требований к персоналу и определения величины затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала.

Сущность маркетинговой работы по выбору путей покрытия потребности в персонале сводится к следующим основным этапам:

- установление источников покрытия потребности;
- определение путей привлечения персонала;
- 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;
- выбор альтернативных, или комбинированных, вариантов источников и путей.

В качестве источников покрытия потребности в персонале можно выделить следующие:

- учебные заведения различных ступеней и уровней подготовки;
- коммерческие учебные центры;
- посреднические фирмы по подбору персонала;
- центры обеспечения занятости (биржи труда);
- различные профессиональные ассоциации и объединения;
- родственные организации;
- свободный рынок труда;
- собственные внутренние источники.

К внутренним источникам покрытия потребности в персонале относятся: высвобождение, переподготовка и перемещение персонала с участков работы, имеющих резервы кадров, или в связи с изменениями номенклатуры и объемов производства,

механизацией и автоматизацией технологических процессов, снятием продукции с производства.

Работе по перемещению кадров должен предшествовать анализ рациональности организации труда, расстановки персонала, использования рабочего времени сотрудников. Перемещения работников внутри организации позволяют в ряде случаев предупредить их уход, связанный с неудовлетворенностью работой.

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

Перечислим активные пути покрытия потребности в персонале:

- организация набирает персонал непосредственно в учебных заведениях посредством заключения двусторонних договоров как с данным учебным заведением, так и с участником обучения;
- организация представляет заявки по вакансиям в местные или межрегиональные центры занятости (биржи труда);
- 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);
- организация вербует новый персонал через своих сотрудников. Это происходит главным образом в двух направлениях: вербовка кандидатов из семейного круга сотрудников и вербовка кандидатов в других организациях.

Назовем пассивные пути покрытия потребности в персонале:

- организация сообщает о своих вакантных местах через рекламные объявления в средствах массовой информации и специальных изданиях;
- организация ожидает претендентов после вывешивания объявлений местного характера.

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 из одного подразделения в другое, причем оно может происходить либо с соответствующим переобучением, либо без него;
- перемещение сотрудников на более высокий иерархический уровень организации (как правило, с получением дополнительного образования или квалификации);
- формирование новой функциональной роли сотрудника в рамках прежнего рабочего места при соответствующем дополнительном обучении.

Для изучения всех необходимых факторов, влияющих на формирование направлений маркетинговой деятельности, специалисту необходима информация, от качества и полноты которой зависит результативность анализа ситуации на рынке труда. Источниками информации для персонал-маркетинга могут быть:

- 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 также по заявкам организаций);
- информационные сообщения служб занятости (бирж труда);
- специализированные журналы и специальные издания (например, справочник квалификационных требований к претендентам, издаваемый в европейских странах);
- сеть научно-технических библиотек, в которых также могут готовиться тематические аналитические обзоры;
- технические выставки, конференции, семинары;
- экономические публикации в газетах;

- рекламные материалы других организаций, в особенности организаций-конкурентов;
- презентации фирм в учебных заведениях, проведение учебными заведениями так называемых дней открытых дверей и т. п.

Таким образом, главными задачами персонал-маркетинга являются: исследование рынка для установления текущих и перспективных потребностей организации в количестве и качестве персонала; изучение развития производства для современной подготовки новых рабочих мест и требований к сотрудникам; поиск и приобретение персонала, характеристики которого соответствуют требованиям, предъявляемым организацией.

Маркетинг персонала создает базу для проведения окончательного отбора кадров.

Следует отметить наличие различных подходов к решению проблемы удовлетворения потребности в персонале на предприятиях Японии, Западной Европы и США.

В Японии наем персонала осуществляют, как правило, на низшие должности. Это связано с доминирующей на многих японских предприятиях политикой “пожизненного найма”, а также с некоторыми особенностями японской системы образования, при которой будущий сотрудник какой-либо фирмы готовится как специалист “широкого профиля”, обладающий в большей степени общефилософской, общемировоззренческой, а не узкоспециализированной подготовкой. Считается, что овладение конкретными навыками труда в какой-либо области — это прерогатива конкретной японской фирмы, а не учебного заведения. Отсюда покрытие потребности в персонале низших должностей на японских предприятиях осуществляется за счет внешних источников, а потребности в персонале более высоких должностей — за счет внутренних источников.

Западноевропейские (в частности, германские) предприятия во многих случаях отдают предпочтение внутренним источникам покрытия потребности в персонале, хотя формально условия конкурса на замещение вакантной должности равнозначны как для внешних претендентов, так и для собственных сотрудников

предприятия. Американские фирмы не делают различий по значимости внутренних и внешних источников покрытия потребности в персонале, предоставляя равные возможности при отборе на вакантную должность как своим сотрудникам, так и внешним претендентам.

Определение потребности в персонале — одно из важнейших направлений маркетинга персонала, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав персонала.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение маркетинга персонала.
2. Каковы задачи маркетинга персонала?
3. Начертите схему основных этапов маркетинговой деятельности в области персонала.
4. Назовите внешние факторы, определяющие направления маркетинга персонала.
5. Назовите внутренние факторы, определяющие направления маркетинга персонала.
6. Каковы источники покрытия потребностей в персонале?
7. Перечислите активные пути покрытия потребности в персонале.
8. Перечислите пассивные пути покрытия потребности в персонале.
9. Назовите источники информации для персонал-маркетинга.
10. Каковы главные задачи персонал-маркетинга?
11. Назовите подходы к решению проблемы удовлетворения потребности в персонале на предприятиях Японии, Западной Европы и США.

20. ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

20.1. Качественная и количественная потребность в персонале

При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае целесообразно участие руководителей соответствующих подразделений.

Главной задачей планирования привлечения персонала является удовлетворение в перспективе потребности в работниках за счет внутренних и внешних источников.

Планирование высвобождения сотрудников имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Оно позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создания для них социальных трудностей.

Данное направление деятельности практически не получило до последнего времени развития в отечественных организациях. Ввиду важности такого события, как уход из организации, основной задачей кадровой службы при работе с увольняющимися работниками является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, социальную, личностную ситуацию.

Планирование использования кадров осуществляется посредством 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. Планирование обучения персонала охватывает

мероприятия по внутриорганизационному, внеорганизационному обучению и самоподготовке, позволяет использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Такое планирование создает условия для мобильности и мотивации работника.

Практика планирования деловой карьеры должна включать совмещение личных ожиданий сотрудников в области своей карьеры с возможностями, доступными в организации. Современный уровень управления персоналом требует планирования карьеры каждого управленческого работника.

Расходы на персонал являются основой разработки производственных и социальных показателей организации. При планировании расходов на персонал 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 за общественное питание, с жилищно-бытовым и культурным обслуживанием, здравоохранением и отдыхом, обеспечением детскими учреждениями, приобретением спецодежды.

Кроме того, следует планировать расходы на охрану труда и окружающей среды, на создание более благоприятных условий труда, здорового психологического климата в коллективе.

Формирование трудовых ресурсов в соответствии с кадровой политикой организации является сложной и многоэтапной функцией управления персоналом. Оно осуществляется на плановой основе и включает оценку персонала учреждения, выявление потребности в кадрах с точки зрения количественных и качественных характеристик и разработку конкретных мер по созданию оптимального кадрового состава.

В процессе анализа выявляются нехватка персонала на вакантные места, необходимость введения дополнительных

должностей, целесообразность перестановок и определение специализаций работников, в которых организация не нуждается.

При этом учитываются следующие факторы:

- цели и задачи организации, стратегия развития и направления функционирования;
- количество товаров и услуг, производимых в единицу времени; структура организации;
- масштабы и возможности технологизации определенных процессов труда;
- индивидуальные показатели производительности и возможности ее стимуляции;
- объем и структура рабочего времени организации.

Планирование трудовых ресурсов — интегральный процесс, связанный с изучением рынка труда, аттестацией работников и рабочих мест, профессиональной и социальной адаптацией, совершенствованием методов стимулирования труда, повышением квалификации, формированием корпоративного сознания. В то же время это самостоятельный участок работы, имеющий свои цели, методы и формы работы.

При планировании потребности в кадрах выявляются конкретные параметры и готовятся соответствующие документы.

Фиксируются потребность в замещении персонала по годам, в связи с уходом на пенсию и увольнением, возможность уменьшения численности персонала вследствие рационализации, сокращения объемов производства, финансовых ограничений, потребность в расширении кадрового состава в связи с расширением производства, диверсификацией, развитием коммерческой деятельности и т. д.

20.2. Основные методы планирования количественной потребности в персонале

Определение количественной потребности в персонале сводится к установлению исходных данных для выбора метода расчета необходимой численности работников на определенный период времени.

Можно выделить несколько основных методов расчета количественной потребности в персонале.

1. Общая потребность планируется:
 - по производительности труда;
 - прибыли до оплаты налогов;
 - добавленной стоимости (использованной в производстве).
2. Потребность по категориям планируется:
 - по времени выполнения и объему работ;
 - нормам обслуживания;
 - числу рабочих мест;
 - штатному расписанию.
3. Дополнительная потребность планируется:
 - в связи с расширением производства;
 - необходимостью возмещения выбывших работников.

Рассмотрим расчет общей численности персонала. Планирование потребности в персонале по производительности труда можно определить следующим образом:

$$C = \frac{N_{\text{пр}}}{\Pi_{\text{пр.тр}}},$$

где C — численность работников;

$N_{\text{пр}}$ — объем производства (услуг, путевок и т. п.) в год, шт.;

$\Pi_{\text{пр.тр}}$ — производительность труда одного работника в год.

Планирование потребности в персонале по прибыли до уплаты налогов производится по следующей формуле:

$$C = \frac{\Pi}{\Pi'},$$

где Π — общая сумма прибыли до уплаты налогов;

Π' — прибыль, приходящаяся на одного работника.

Планирование потребности в персонале по добавленной стоимости

$$C = \frac{dc}{d},$$

где dc — размер добавленной стоимости;

d — удельный показатель добавленной стоимости на одного работника.

Расчет персонала по категориям производится при планировании потребности по нормативам времени выполнения работ по формуле

$$C_{ij} = \frac{T_{ij}}{F_{дij} \times K_{вн}}$$

где C_{ij} — численность i -й категории работников, выполняющих j -й вид работы;

T_{ij} — суммарная трудоемкость j -й работы i -й квалификации, чел.ч;

$F_{дij}$ — действительный фонд рабочего времени одного работника (по балансу рабочего времени на предприятии) i -й квалификации для j -го вида работы, ч;

$K_{вн}$ — коэффициент выполнения норм.

Расчет персонала при планировании потребности по нормам обслуживания осуществляется по формуле

$$C_{\text{обсл}} = \frac{n \times C_n \times d \times T_d}{T_{\text{пол}}}$$

где $C_{\text{обсл}}$ — численность обслуживающего персонала;

n — число установок;

C_n — число рабочих, обслуживающих одну установку в течение смены;

d — количество смен в сутки;

T_d — количество суток работы установки в плановом периоде;

$T_{\text{пол}}$ — полезный фонд времени работы одного работника, ч.

Планирование потребности в персонале по трудоемкости процесса производится по формуле

$$C = \frac{T_n}{T_{\text{пол}}} \cdot q_y$$

где T_n — время выполнения производственной программы (трудоемкость), ч;

q_y — коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

Для определения $T_{\text{пол}}$ необходимо составить баланс рабочего времени одного работника.

Рассмотрим порядок определения полезного фонда времени одного работника (табл. 6).

Таблица 6

**Порядок определения полезного фонда времени
 одного работника (пример)**

Показатели	Всего	Кварталы			
		II	III	I	IV
1. Календарный фонд времени, дней В том числе: праздничных выходных	366 8 85				
2. Номинальный фонд времени, дней	$273 = 366 - 8 - 85$				
3. Неявки, дней В том числе: отпуска прогулы простои	31,2 30 0,7 0,5				
4. Число фактических рабочих дней	$241,8 = 273 - 31,2$				
5. Средняя плановая продолжительность рабочего дня (номинальная), ч	7,67				
6. Потери в связи с сокращением длительности рабочего дня, ч	0,05				
7. Средняя фактическая продолжительность рабочего дня (действительная), ч	$7,62 = 7,67 - 0,005$				
8. Полезный фонд времени работы, ч	$1842,5 = 7,62 \cdot 241,8$				

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную определяется по формуле

$$q_{я} = \frac{P_{я}}{P_{сп}}$$

где $P_{я}$ — явочное число рабочих;
 $P_{сп}$ — списочное число рабочих.

Обычно он определяется по отдельным подразделениям цеха или предприятия.

Существует два подхода к определению списочного числа рабочих (исходя из различных вариантов оценки).

Списочное число рабочих определяется с учетом степени использования фонда рабочего времени и явочной численности работников:

$$P_{\text{сп}} = P_{\text{я}} K_{\text{сс}},$$

где $K_{\text{сс}}$ — коэффициент списочного состава, определяемый по формуле

$$K_{\text{сс}} = \frac{\Phi_{\text{н}}}{\Phi_{\text{факт}}},$$

где $\Phi_{\text{н}}$ — номинальный фонд рабочего времени в данном периоде (в днях);

$\Phi_{\text{факт}}$ — фактическое число рабочих дней (по планируемому балансу рабочего дня).

В данном случае $P_{\text{я}}$ — явочное число рабочих в сутки в планируемом периоде, определяется исходя из $P_{\text{я}}$ в смену и количества смен в сутки, $P_{\text{я}}$ в смену — минимальное количество рабочих, необходимое для выполнения планируемого задания по производству продукции за смену. Определяется по участкам, цехам, операциям производственного процесса.

При определении $P_{\text{я}}$ используются два основных подхода:

а) через норму времени:

$$P_{\text{я}} = \frac{N_{\text{см}}}{N_{\text{выр.см}} \cdot K_{\text{вп.пл}}};$$

б) через штучную норму выработки:

$$P_{\text{я}} = \frac{N_{\text{см}} \cdot t_{\text{шт}}}{T_{\text{см}} \cdot K_{\text{вп.пл}}},$$

где $N_{\text{см}}$ — производственное задание в смену (количество штук);

$N_{\text{выр.см}}$ — норма выработки одного рабочего за смену;

$K_{\text{вп.пл}}$ — коэффициент выполнения норм (плановый);
 $t_{\text{шт}}$ — штучная норма выработки (минут на штуку, часов на штуку);
 $T_{\text{см}}$ — продолжительность смены одного работника, ч.
Списочное число рабочих определяется с учетом невыходов по уважительным причинам:

$$P_{\text{сп}} = \frac{P_{\text{я}} \cdot 100}{100 - \sum Y},$$

где $\sum Y$ — общий расчетный процент планируемых невыходов на работу.

Время выполнения производственной программы производится по формуле

$$T_{\text{н}} = \sum_{i=1}^n \frac{N_i \cdot T_i + T_{\text{н.прн}}}{K_{\text{вп.пл}}},$$

где n — количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

N_i — количество изделий i -й номенклатурной позиции;

T_i — время выполнения процесса по изготовлению i -й номенклатурной позиции (трудоемкость);

$T_{\text{н.прн}}$ — время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий i -й номенклатурной позиции:

$K_{\text{вп.пл}}$ — коэффициент выполнения норм (в зарубежной практике отражает уровень производительности), рассчитываемый по формуле

$$K_{\text{вп.пл}} = \frac{t_{\text{шт.норм}}}{t_{\text{шт.факт}}},$$

где $t_{\text{шт.норм}}$ — время изготовления единицы изделия по нормам (по технологии);

$t_{\text{шт.факт}}$ — фактическое время изготовления единицы изделия.

Расчет дополнительной потребности осуществляется по формуле

$$C_{\text{доп}} = \Delta C_{\text{числ}} + \Delta C_{\text{возм}},$$

где $\Delta C_{\text{числ}}$ — прирост численности персонала в связи с расширением производства;

$\Delta C_{\text{возм}}$ — возмещение работников, ушедших с работы по различным причинам.

Определение численности административно-управленческого персонала фирмы производится с использованием формулы Розенкранца.

Особое значение для любой организации имеет численность административно-управленческого персонала (АУП), так как это связано с дополнительными затратами и оперативностью управления. Для расчета необходимой численности АУП используют следующую формулу:

$$C_{\text{АУП}} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i t_i \cdot K_{\text{нрв}}}{T_i} + \frac{t_p}{T_i} \cdot \frac{K_{\text{нрв}}}{K_{\text{фрв}}},$$

где n — количество видов управленческих работ, выполняемых данной категорией управленцев;

m_i — среднее количество определенных действий (расчетов, переговоров, согласований и т. д.) в рамках i -й управленческой работы за определенный период времени (квартал, год);

t_i — время, необходимое для выполнения единицы “ m ” действия в рамках i -го управленческого вида работ;

T_i — работа специалиста по контракту (договору) за соответствующий промежуток времени, принятый в расчетах (квартал, год);

$K_{\text{нрв}}$ — коэффициент необходимого распределения времени;

$K_{\text{фрв}}$ — коэффициент фактического распределения времени;

t_p — время на различные виды работ, которые невозможно предвидеть и учесть в предварительных расчетах.

Для расчета коэффициента необходимого распределения времени используется следующая формула:

$$K_{\text{нрв}} = K_{\text{др}} \times K_o \times q_{\text{я}},$$

где $K_{\text{др}}$ — коэффициент затрат на дополнительные работы ($1,2 \leq K_{\text{др}} \leq 1,4$);

K_o — коэффициент затрат времени на отдых в течение рабочего дня ($K_o \approx 1,12$);

$q_{\text{я}}$ — коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

Расчет коэффициента фактического распределения времени проводится по формуле

$$K_{\text{фрв}} = \frac{\Phi_{\text{общ}}}{\sum_{i=1}^n m_i t_i},$$

где $\Phi_{\text{общ}}$ — общий фонд времени работы подразделений.

В плановых расчетах формула Розенкранца используется в следующем виде:

$$C_{\text{АУП}} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i t_i}{T} K_{\text{нрв}},$$

где T — фонд времени работы одного сотрудника.

20.3. Сущность прогнозирования потребности в персонале

При прогнозировании потребности в персонале приходится решать ряд задач. К основным задачам относятся:

- учет внешних и внутрифирменных факторов, влияющих на потребность персонала;
- поиск источников замещения вакансий персонала;
- выбор путей поиска кандидатур;
- учет влияния правовой среды.

Вакансии на предприятии могут появляться по двум причинам: внешним и внутрифирменным.

К внешним причинам относятся:

- конъюнктура рынка труда;

- колебания спроса и предложения рабочей силы;
- политико-экономические причины.

Внутрифирменные причины связаны:

- с продвижением по службе и кадровыми перемещениями;
- ротацией (например, процесс поочередного овладения различными операциями, видами работы и профессиями в пределах одного и того же предприятия);
- заменой сотрудников из-за ухода на пенсию, призыва в армию, болезни;
- всевозможными конкурсами;
- расширением номенклатуры.

Для решения задачи прогнозирования потребности персонала используются следующие основные источники:

- биржи труда;
- центры трудоустройства;
- школы, колледжи, университеты;
- частные агентства;
- родственные предприятия;
- иммиграция;
- профсоюзы.

Выбор путей прогнозирования сводится к следующим вариантам:

- обращение в агентство;
- неформальные связи;
- презентации и Public Relations.

Правовые аспекты прогнозирования рассматриваются с позиций соответствия ТК РФ.

Вопросы для самоконтроля

1. Понятие потребности в персонале.
2. В чем сущность качественной потребности в персонале?
3. В чем сущность количественной потребности в персонале?
4. Назовите методы планирования количественной потребности в персонале.
5. Сущность прогнозирования потребности в персонале.
6. Методы прогнозирования потребности в персонале.

21. КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

21.1. Содержание коммуникационного процесса

Коммуникации в организации обязательно присутствуют в деятельности как руководителя, так и работника. Недостаточное владение техникой коммуникаций увеличивает затраты времени на решение производственных вопросов, затрудняет достижение результата, рождает обиды и конфликты. Коммуникации во время непосредственных контактов с сослуживцами, при переписке, телефонных разговорах, на совещаниях, заседаниях, во время деловых переговоров и т. д. обязательно присутствуют в деятельности любого руководителя.

Руководитель вступает в управленческое общение с подчиненными, чтобы отдать распоряжения, указания что-либо порекомендовать, посоветовать, получить обратную информацию от подчиненного о выполнении задания, дать оценку выполнения задания подчиненным.

Следовательно, руководитель общается с персоналом, чтобы:

- передать или получить информацию или указания;
- побудить кого-либо к действию;
- передать или получить информацию и побудить к действиям подчиненных;
- подготовить совещание, собрание, презентацию, конференцию, семинар.

По характеру взаимоотношений общение может быть формальным или неформальным, индивидуальным или групповым. Пример индивидуального общения: беседа, телефонный разго-

вор, переговоры и т. д. Групповое общение: совещание, собрание, презентация, конференция, семинар и т. д.

Выдача распоряжения, проверка исполнения и оценка исполненного — эти цели по своей сути отражают этапы управленческого взаимодействия руководителя с подчиненными и представляют собой три функции коммуникаций: выдачу распорядительной информации, получение обратной информации и выдачу оценочной информации.

Несмотря на то что служебные обязанности подчиненных определяются соответствующими должностными инструкциями, их деятельность достаточно часто регулируется оперативной информацией, исходящей от руководителя.

Распорядительная информация по форме бывает директивной и демократичной. К директивным формам относятся приказ, распоряжение, указание, совет, просьба.

Руководителю следует учитывать при распоряжениях:

- единство профессионального языка;
- уровень интеллекта;
- полноту информации;
- логичность изложения;
- концентрированность внимания.

Все многообразие видов коммуникаций определяется признаком их классификации, т. е. признаком, в соответствии с которым они приобретают свою дифференцированную окраску. Такими критериями могут быть объективная сторона переговоров, субъективная сторона переговоров, характер коммуникации, территориальный статус, принцип принятия решений, условия взаимодействия, результат переговоров, тип совместных решений и др.

В переговорах явно выделяется то, что может быть названо объективной или предметной стороной. Тогда переговоры могут быть финансовые, деловые, экономические, политические, военные, торговые, по решению трудовых споров, дипломатические и др.

О чем бы переговоры ни велись, их участниками выступают люди. В этом их субъективная сторона. В соответствии с этим

переговоры могут быть межличностными (переговоры проходят между отдельными индивидами), межорганизационными (переговоры проходят между отдельными организациями), межнациональными (переговоры проходят между отдельными государствами), индивидуальными (два человека договариваются о реализации своих общих целей), индивидуальными с посредником (медиатором), коллективными (каждая из сторон представляет собой переговорную делегацию-команду), двусторонними (в переговорах участвуют две стороны, представленные индивидуально или коллективно), трехсторонними, многосторонними.

С точки зрения характера коммуникации переговоры можно классифицировать следующим образом:

- деловой разговор — это вербальная (словесная) форма ситуационного контакта для достижения некоторого соглашения;
- беседа — предметный, упорядоченный диалог;
- обсуждение и собеседование — разновидность беседы с постановкой дискуссионного вопроса;
- заявление — высказывание или несколько высказываний одного из участников переговоров, посвященные обоснованию или опровержению какого-либо утверждения;
- сообщение — система заявлений, объединенных определенной темой;
- спор — словесное состязание при обсуждении чего-либо, в котором каждая сторона отстаивает свое мнение, свою правоту; взаимное притязание на владение чем-либо;
- полемика — спор при обсуждении любых вопросов, непримиримость высказываемых оснований;
- дискуссия — свободное публичное обсуждение какого-либо спорного вопроса по прояснению истинности каждого тезиса.

21.2. Формирование и методы коммуникаций

Задача руководителя — убеждать подчиненных. Поэтому в деловом общении руководитель должен быть приветливым, жизнерадостным, в меру веселым, бодрым, целеустремленным,

уверенным в себе и начатом деле. Его не должны посещать уныние и гнев.

От руководителя зависит успешность коммуникаций в организации. Для этого важно выбрать необходимые в сложившейся ситуации в организации формы и методы коммуникаций.

Существуют следующие формы коммуникаций:

- субъективные, в целях продления ранее достигнутых соглашений, переговоры с целью нормализации отношений;
- для достижения перераспределительных соглашений;
- для достижения нового соглашения, в целях получения косвенных результатов;
- совместные решения;
- позиции и результаты переговоров;
- заключение джентльменских соглашений;
- подписание протоколов о намерениях;
- пакет, конвенция, декларация и т. д.

Переговоры бывают плодотворные и бесплодные, т. е. безрезультатные.

Американский политолог и практик Ф. Чарльз Икле выделяет следующие методы коммуникации переговоров:

- переговоры в целях продления ранее достигнутых соглашений. Важной характеристикой таких переговоров является наличие предыдущих договоренностей. Их результатом может быть подтверждение статус-кво либо непринципиальные изменения в отношениях. Такие переговоры часто ведутся в сфере торговли для продления срока действия договора и для внесения некоторых уточнений и изменений в новый договор с учетом складывающейся конъюнктуры;
- переговоры с целью достижения перераспределительных соглашений. Смысл таких переговоров состоит в том, что одна из сторон, занимая наступательную позицию, требует изменений в соглашениях в свою пользу за счет других сторон. Считается, что поводы ставить так вопрос могут быть разные, в том числе вполне обоснованные;
- переговоры в целях достижения нового соглашения. Они направлены на установление новых отношений и обязательств

между участвующими в них сторонами. Это могут быть, например, переговоры с новым партнером;

- переговоры в целях получения косвенных результатов.

Косвенные результаты могут не отражаться в соглашениях и даже может не быть самих соглашений. В таком качестве могут выступать, например, беседы по установлению контактов, выявлению точек зрения партнеров, оказанию влияния на общественное мнение. В этом случае главные проблемы взаимодействия сторон могут оказаться вне поля зрения конкурентов, СМИ и др.

Классификация по типу совместных решений различает следующие виды переговоров: компромиссные (взаимные уступки), качественного перехода (к новому состоянию), снятия противоречия (полное согласие), асимметричного решения (выгоды сторон распределены неравномерно).

По характеру взаимодействия сторон переговоры могут быть прямые и непрямые (косвенные).

Прямыми переговорами называют такие, при которых все стороны одновременно присутствуют за столом переговоров и способны разрешить предмет своего спора без внешней помощи.

Непрямыми (косвенными) переговорами называют такие, при которых прямого контакта сторон между собой не происходит. Они могут происходить не только в разных помещениях одного здания, но даже в разных зданиях. Взаимодействия между сторонами обеспечиваются исключительно через посредников.

Косвенные переговоры необычайно сложны за счет значительного увеличения времени, отсутствия эффекта непосредственного общения сторон и доверия их друг другу.

Косвенные переговоры используются в случаях, когда разногласия между сторонами чрезвычайно велики, а история их взаимоотношений носит враждебный характер.

Иногда говорят об уровне переговоров. В понятие “уровень переговоров” включаются социальный и политический статус участников переговоров. Статус самым непосредственным образом связан с объемом полномочий при принятии решений.

В таком случае переговоры могут быть на высшем уровне (ведутся между главами государств или правительств), на уровне первых лиц организаций, на уровне экспертов.

21.3. Внутриорганизационные коммуникации

Существует два главных предназначения внутриорганизационных коммуникаций — разрешать споры и находить пути сотрудничества.

Внутриорганизационные функции переговоров следующие.

1. *Информационная функция переговоров* реализуется в тех случаях, когда стороны не готовы на совместные действия и решения из-за их невыгодности или преждевременности. В таких случаях стороны заинтересованы только в обмене взглядами, точками зрения на проблему, обмене информацией для выработки позиций и предложений к последующим переговорам.

2. *Коммуникативная функция* ориентирована на налаживание между двумя сторонами-партнерами новых связей и отношений. Однако если переговоры ограничены только этой функцией, то это скорее консультации, а не переговоры.

3. *Координационно-регулятивная, а также контролирующая функции* реализуются, как правило, при наличии хорошо налаженных отношений между партнерами, когда уже имеются определенные договоренности между ними и переговоры ведутся по поводу достигнутых ранее совместных решений, например в плане хода их реализации.

4. *Отвлечение внимания партнера от других проблем.* Эта функция реализуется при условиях, когда одна из сторон в действительности не заинтересована в конструктивных переговорах и жестко ориентирована на победу.

5. *Пропагандистская функция* реализуется, во-первых, когда истинного желания решать проблему одна из сторон (или обе стороны) не имеет, но, однако, заинтересована в благоприятном для себя общественном мнении; и, во-вторых, когда необходимо убедить партнеров принять свою позицию или точку зрения.

Предметом переговоров являются взаимоприятные предложения участников переговорного процесса. Предмет переговоров можно рассматривать на двух уровнях анализа: конкретном и абстрактном.

На конкретном (содержательном) уровне анализа предметом переговоров, как правило, выступают строго определенные объекты, представляющие взаимный интерес. Например, финансирование инвестиций, покупка (продажа) товара, повышение заработной платы, наем жилого помещения, аренда, приобретение недвижимости, распределение обязанностей и сферы ответственности, соглашение о заключении или расторжении брака и многое другое. Вообще любое желание, которое должно быть удовлетворено, может являться для людей поводом, по крайней мере потенциальным, для переговоров.

Позицией называется сформулированное одной стороной и принятое другой стороной предложение (или система предложений) о ее восприятии проблемной ситуации. Позиция — это, по существу, тезис.

Поскольку позиция в переговорах достаточно релятивна (относительна), то нельзя увязывать исход переговоров с торжеством той или иной позиции. Хороша позиция или плоха, но она персонифицирована (“моя” или “его” позиция). И это — исходное кредо участников переговорного процесса.

Требования к формированию позиции следующие: она должна быть определена предельно ясно и четко, лаконично и конкретно, однозначно (никакие формы “может быть”, “вероятно”, “предположительно” и т. п. недопустимы), в формулировке позиции надо избегать образности, она не должна содержать условных предложений, абстрактных определений, противоречий, самоотрицаний.

Пропозиции — это предложения, являющиеся основанием позиции. Пропозиции — это, по существу, аргументы и факты.

К пропозициям предъявляются те же требования, что и к позициям, кроме того, всякая пропозиция должна быть неоспоримо

доказанным положением; содержание пропозиций не должно изменяться в ходе переговорного процесса; применительно ко всякой пропозиции должны четко фиксироваться ее основания: факты, выводы, гипотезы; пропозиции должны быть достаточными для обоснования позиции; всякая пропозиция служит основанием для чего-то, но не для всего (закон ограничения пропозиций); выявление недоброкачественной пропозиции предполагает изъятие самой позиции из предметного поля переговоров (закон обратной связи).

Обширная переговорная практика показывает, что именно позиции сторон, а не проблемы обсуждения, предопределяют направление переговоров, особенно если о них было заявлено публично. Позиции, о которых было поспешно заявлено публично, как правило, ограничивают спектр возможных решений основной проблемы переговоров.

21.4. Факторы, повышающие эффективность внутриорганизационных коммуникаций

Внутриорганизационные коммуникации должны планироваться заранее. Не следует полагаться на импровизацию, но не имеет смысла планировать и продумывать все этапы будущей встречи до мельчайших деталей и подробностей. Желательно согласовать схему будущих бесед, выявить ключевые моменты встречи, определить свою линию поведения.

Результатом плохой организации переговоров могут быть материальные потери и потеря репутации.

Наиболее рациональным вариантом последовательной аргументации своей позиции на переговорах является переход от суждений с малой силой убедительности к более сильным умозаключениям.

Умение слушать собеседника — эффективный этап беседы. Важно использовать обратную связь с говорящими, в нужный момент суметь отвлечь от основных вопросов переговоров, обязательно надо предоставить возможность другой стороне

закончить аргументацию высказываний. Нельзя допускать при переговорах отставания слова от мысли. Общепринятое расстояние при завершительном деловом общении с собеседником — до двух метров. Руководитель при передаче информации не должен использовать только письменную форму, необходимы личные контакты, в процессе которых можно дать необходимые направления проведенных переговоров.

Подготовка к переговорам включает решение следующих вопросов:

- анализ проблемы и диагностика ситуации;
- формирование общего подхода, основных целей и задач;
- определение переговорной позиции, возможных вариантов решения проблемы и согласования интересов;
- формирование предложений и их аргументация;
- формирование позиции на переговорах.

Организационная подготовка переговоров предусматривает выбор места проведения переговоров, формирование делегации, выбор методов подготовки к переговорам.

Ведение переговоров предполагает активность обеих сторон. Пассивность обычно говорит о плохой проработке позиции.

На переговорах критика и обвинения не помогают решению вопросов. Согласие партнера пойти на уступку не надо рассматривать как проявление слабости.

Требования к характеру беседы просты, но обязательны: спокойный тон, даже в случае, если партнер раздражен или агрессивен, необходимо внимательно выслушивать собеседника до конца, не перебивая.

Кроме переговорных процессов важным фактором повышения эффективности внутриорганизационных коммуникаций является культура делового письма.

Каждое письмо должно быть строго индивидуально. В бизнесе дороже всего ценится время. Поэтому всегда нужно помнить о том, что деловое письмо должно быть кратким, точным и по существу.

Деловая корреспонденция редко охватывает несколько тем. Если все же в письме нужно осветить несколько вопросов, то их

желательно отделить один от другого визуально, т. е. пронумеровать. Наилучший вариант — когда деловое письмо содержит ответ на какой-либо один вопрос или однородную информацию. В этом случае письмо получается точным и сжатым.

Переписка — это общение в миниатюре, это своеобразное искусство, имеющее свои традиции и законы:

- письмо должно быть коротким, если вы хотите, чтобы его прочли. Оптимальный объем письма — до одной страницы;
- хорошее письмо должно быть четким. В нем — короткие слова, короткие фразы и короткие абзацы;
- избегайте многосложных, узкопрофессиональных непонятных слов и выражений. Должна быть максимальная доступность текста для понимания, употребление простых фраз, точно и однозначно выражающих суть;
- должны быть соблюдены нормы грамматики и правописания, а также требования делового этикета.

Безымянно писать не рекомендуется. Без имени можно отсылать письмо фирме или учреждению, но проставлять в адрес оборот: “Генеральному директору”, без указания его фамилии и инициалов. При необходимости получить скорый ответ на деловое письмо или запрос можно написать следующее: “Рассчитываем, что Вы ответите при первой же возможности”.

В конце письма ставят подпись и фамилию, ниже указывают должность и название фирмы. Если письмо рекламного характера, то фамилия и подпись необязательны. Не стоит начинать письмо с местоимения “Я”.

Постскриптум (PS) выносят вниз, после подписи. Ниже постскриптума ставят свою подпись или инициалы. Подпись под деловым письмом всегда делается от руки.

Общее правило для любой корреспонденции — письмо должно свободно помещаться в конверт. На любой корреспонденции проставляют обратный адрес. Почтовые открытки в деловой переписке не используют, можно послать телеграмму.

Складывается письмо текстом внутрь. Наиболее важные деловые письма следует не сгибать, а посылать в большом плотном конверте. Получив письмо в присутствии постороннего,

отложите его в сторону и закончите сначала вашу беседу. Если же письмо срочное, извинитесь перед собеседником, отойдите в сторону и просмотрите послание как можно скорее. Открытки с поздравлениями и приглашениями посылаются без конвертов.

В некоторых случаях деловой этикет рекомендует передавать информацию только в письменном виде: например, приглашение на деловой прием, поздравление с юбилейной датой и др. В отдельных случаях это письменное сообщение должно быть сделано обязательно от руки. Например, выражение соболезнования никогда не печатается. Благодарность за поздравление (с повышением по службе, по случаю бракосочетания) тоже рекомендуется написать от руки.

Факторов повышения эффективности внутриорганизационных коммуникаций много и важно их грамотно использовать.

Вопросы для самоконтроля

1. Для чего руководитель вступает в управленческое общение с подчиненными?
2. Что следует выполнять руководителю при распоряжениях?
3. Как классифицируются переговоры с точки зрения коммуникаций?
4. Какие существуют формы коммуникаций?
5. Каковы функции внутриорганизационных коммуникаций?
6. Как рассматривается предмет переговоров?
7. Решение каких вопросов включает подготовка к переговорам?
8. Каковы традиции и законы переписки?

22. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

22.1. Управление компетенциями как средство реализации кадровой стратегии организации

При разработке и реализации стратегии управления персоналом организации в последнее время стали использовать технологии управления компетенциями.

Управление компетенциями представляет собой процесс сравнения потребности организации в кадрах с наличными трудовыми ресурсами и выбор форм воздействия для приведения их в соответствие с требованиями производства.

В данном случае под потребностью организации понимается необходимый количественный и качественный состав персонала, определяемый в соответствии со стратегией ее развития. Под ресурсами подразумеваются работники организации с достигнутыми уровнями компетенции, желаниями, мотивацией, устремлениями. Результатом сравнения потребностей и ресурсов становятся управленческие решения о ротации, продвижении, найме, развитии персонала.

Технология управления компетенциями интегрирует технологии управления по целям, определения требований производства и предусматривает приведение персонала организации в соответствие с этими требованиями.

Компетенции — это характеристики персонала, необходимые для успешной деятельности: совокупность знаний, навыков, способностей, прилагаемых усилий и стереотипов поведения.

Совокупность знаний предусматривает обладание информацией, требуемой для выполнения работы. Знания определяют интеллектуальный потенциал человека.

Навыки — это владение средствами и методами выполнения определенных задач. Навыки проявляются в широком диапазоне: от физической силы и сноровки до специализированного обучения. Общим для навыков является их конкретность.

Способности обусловлены врожденной предрасположенностью выполнять определенный вид деятельности. Способность можно также рассматривать как приблизительный синоним одаренности.

Прилагаемые усилия связаны с сознательным приложением в определенном направлении ментальных и физических ресурсов. Усилия составляют ядро рабочей этики. Любому человеку можно простить нехватку таланта или средние способности, но никогда нельзя простить недостаточные усилия. Без усилий человек напоминает вагоны без локомотива, которые так же полны “способностей”, однако безжизненно стоят на рельсах.

Стереотипы поведения — это видимые формы действий, предпринимаемых для выполнения определенных работ. Поведение включает в себя наследованные и приобретенные реакции на ситуации и ситуационные раздражители. В нашем поведении проявляются наши ценности, этика, убеждения и реакция на окружающий мир. Когда человек демонстрирует уверенность в себе, формирует из коллег команду или проявляет склонность к действиям, его поведение соответствует требованиям организации.

Компетенции можно охарактеризовать через уровни их выраженности (табл. 7).

Таблица 7

Уровни выраженности компетенций менеджера

Наименование уровня	Характеристика уровня
Четвертый	Лидерский уровень (дополняет базовый и сильный уровни) — менеджер задает нормы для коллектива, когда не только он, но и другие начинают проявлять данную компетенцию; менеджер помогает другим проявлять необходимые навыки

Окончание табл. 7

Наименование уровня	Характеристика уровня
Третий	Сильный уровень (дополняет базовый уровень) — компетенция может проявляться в трудовых процессах, при решении сложных задач
Второй	Базовый уровень — компетенция развита нормально; менеджер проявляет необходимые для работы качества
Первый	Уровень понимания — менеджер понимает необходимость данных компетенций, он старается их проявлять, но это не всегда получается

Компетенция имеет понятное для сотрудников организации детализированное описание, что существенно облегчает возможность ее диагностики.

Вот, например, как описывается компетенция “Гибкость”, присущая работнику:

- быстро адаптируется к работе в разнообразных ситуациях, с разными людьми и группами;
- меняет свои подходы к работе в соответствии с переменами внутри и вне организации;
- понимает и ценит достоинства нескольких подходов к решению вопроса;
- даже после выбора оптимального плана стремится сохранить возможность возвращения к альтернативным решениям;
- сохраняет способность к продуктивному труду даже в тех случаях, когда надежды на первоначально избранный путь не оправдались.

Важной нормативной базой и инструментом управления компетенциями являются профессиограммы, методика построения которых рассматривается далее.

Существует огромное количество профессий, охватывающих различные сферы человеческой деятельности. Они постоянно изменяются вместе с развитием общества, науки и техники, но при этом многие профессии сохраняют свои главные признаки и сопровождают человечество в течение столетий. Поэтому так важно правильно описать профессию, выделить в ней наиболее

существенные особенности, которые могут показать человеку, выбирающему род деятельности, подходит она для него или нет.

При описании профессий следует обратиться к профессиограммам, которые строятся на основе анализа и описания рабочего места.

Профессиограмма — описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, требований, которые она предъявляет к человеку. Существует два основных вида профессиограмм:

- профессиограммы первого вида выполняют функции общей ориентировки в профессии, построены в большей степени на основе психологического изучения профессии;
- профессиограммы второго вида описывают производственно-технические, социально-экономические условия трудовой деятельности и психофизиологические требования, предъявляемые профессией к человеку.

Сравнение индивидуальных особенностей работника с требованиями профессиограммы позволяет установить его соответствие и профессиональную пригодность к данному виду труда.

Приведем структуру профессиограммы второго вида (табл. 8). Этот вид профессиограммы более подходит для описания рабочих профессий.

Таблица 8

Структура профессиограммы

Раздел	Содержание раздела
Профессия	Общие сведения о профессии; изменения, которые произошли с развитием производства, перспективы развития профессии
Процесс труда	Характеристика процесса труда, сфера деятельности и вид труда, продукция, орудия труда, основные производственные операции и профессиональные обязанности, рабочее место, рабочая поза
Санитарно-гигиенические условия труда	Работа в помещении или на воздухе; шум, вибрация, освещение, температура, режим труда и отдыха; монотонность и темп труда; возможность производственных травм, профзаболеваний; медицинские показания; льготы и компенсации

Окончание табл. 8

Раздел	Содержание раздела
Психофизиологические требования профессии к работнику	Требования к особенностям восприятия, мышления, внимания, памяти; требования к эмоционально-волевым качествам человека; требования к деловым качествам
Профессиональные знания и навыки	Перечень необходимых знаний, умений, навыков
Требования к подготовке и повышению квалификации кадров	Формы, методы и сроки профессионального обучения, перспективы профессионального роста

Внедрение модели компетенций позволяет выжить в условиях финансового кризиса. Модель компетенций — это логическое описание элементов и функций компетенций, применяемых на предприятии. Модель компетенций содержит детальное описание стандартов поведения работников, занимающих конкретную должность, ведущих к достижению должностных целей. Полная модель компетенций содержит также основные стандарты поведения, описывающие деятельность не только работников, но и всей организационно-функциональной структуры.

Степень детализации в модели компетенций зависит от целей, для которых применяется модель. Опыт последнего года применения модели компетенций показывает, что набор компетенций должен быть оптимальным и включать лишь ключевые стандарты поведения.

Роль модели компетенций в системе управления персоналом и области применения ее велики.

Компетенции самым тесным образом связаны со стратегией бизнеса, соответственно их предназначение — способствовать реализации стратегических целей. В первую очередь — в эффективном управлении персоналом. Здесь она находит применение в следующих областях:

1. *Формирование корпоративной культуры, соответствующей стратегическим целям.* Роль модели компетенций в данной области заключается в создании необходимых корпоративных ценностей и их развитии в работниках.

2. *Оценка кандидатов при подборе персонала.* Это одна из наиболее распространенных областей применения модели компетенций. Роль модели заключается в отборе кандидатов, максимально соответствующих должностям. Модель компетенций позволяет сформулировать критерии отбора, получить четкое представление о поведении кандидата в рабочей ситуации.

3. *Оценка и управление эффективностью деятельности работников.* Применение модели компетенций позволяет собрать структурированную информацию о деятельности работника и получить сравнительную оценку его исполнительского поведения.

4. *Обучение и развитие персонала.* В данной области модель компетенций является, пожалуй, лучшим инструментом для формирования планов обучения и развития работников. Она позволяет максимально точно определить области обучения и развития, фокусируя все обучающие мероприятия на приведение работников к корпоративным стандартам, отраженным в компетенциях. Это позволяет значительно повысить эффективность обучения и развития персонала.

5. *Оплата труда.* Модель компетенций позволяет сформировать четкую систему оплаты труда в компании, привязав ее к эффективности деятельности работника и его профессиональному росту.

6. *Планирование персонала.* Модель компетенций позволяет достаточно точно прогнозировать качество требуемых кадровых ресурсов и планировать работу по кадровому обеспечению как в области подбора специалистов, так и в области обучения и развития персонала.

7. Так называемые *смежные области*, являющиеся следствием уже названных областей:

- повышение конкурентоспособности бизнеса;
- анализ способностей и потенциала работников и планирование их карьерного роста;
- улучшение стандартов качества выпускаемой продукции, оказываемых услуг и работы с клиентами компании;
- измерение эффективности HR-деятельности в компании и оценка инвестиций в персонал и т. д.

Само по себе содержание модели не является гарантом создания инструмента по повышению эффективности управления персоналом. Эффективность модели зависит от качества содержания. А результат использования модели напрямую связан с качеством организационной деятельности и стройности всей системы управления персоналом.

Качественное содержание модели отвечает следующим критериям:

- соответствует стратегическим целям. Это означает, что разрабатываемые компетенции способствуют деятельности работников и компании, направленной на достижение именно стратегических целей;

- полезность для всех, кто участвует в ее эксплуатации. Следует помнить, что субъектом модели являются работники, у которых также есть свои цели, интегрированные в цели компании, свои мотивы трудовой деятельности и свои потребности. Это означает, что модель представляет интерес для работников и полезна им;

- оптимальный набор элементов модели, отсутствие повторов и пересечений;

- наличие системы учета ожидаемых изменений позволяет получить желаемый спектр применения системы и делает систему полезной всем участникам. Оценка персонала на основе модели компетенций с успехом заменяет аттестацию, позволяет грамотно спланировать развитие карьеры, проследить динамику изменений и завязать результаты с оплатой труда. Также она устанавливает зависимость между развитием работника и ростом его заработной платы, делает его ожидания реалистичными, а систему оплаты труда прозрачной и управляемой;

- простота и прозрачность модели компетенций. Это означает, что описывающая систему документация должна быть скупой и предельно краткой, но при ее создании необходимо соблюдать правило оптимальности.

Модель компетенций может быть упрощенной или сложной. Простая модель компетенций содержит лишь основные стандарты поведения и, как правило, одинаковый для всех должностей

набор поведенческих критериев. При этом не учитываются уровни должностей.

Профиль компетенций, по сути, представляет собой набор компетенций, которыми должен обладать работник, соответствующий занимаемой должности. Но это не просто набор, а перечень, включающий необходимый уровень развития каждой компетенции для конкретной должности. Как мы уже говорили, одни и те же компетенции могут требоваться для разных должностей. Как правило, в этом случае на разных должностях требуется разный уровень развития компетенций.

Важно отметить, что профиль компетенций не статичен, он обладает свойством меняться, причем меняются именно требуемые уровни компетенций. Это связано с развитием бизнеса, с организационным развитием. При развитии модели компетенций также может меняться и сам набор компетенций. Поэтому разработанные профили компетенций не могут использоваться длительное время, они имеют определенный “срок годности”. Но это не означает, что их необходимо разрабатывать каждый раз заново. Они требуют проверки на актуальность перед использованием и, в случае необходимости, актуализации.

Внедрение модели компетенций — это процесс, начало которому было положено в момент принятия решения о ее разработке. Именно с этого момента начинается кропотливая работа, сопровождающаяся процессом информирования, закладывающая основу внедрения.

Можно сказать, что на этапе разработки идет предварительная стадия внедрения модели. Применение модели компетенций удобнее всего на конкретных направлениях деятельности, в которых модель используется. Начало применения модели компетенций на практике — это включение механизма повышения эффективности работников и, как следствие, повышение эффективности бизнеса.

Организовать процесс использования модели можно по-разному в зависимости от потребностей и возможностей, а результаты работы модели компетенций в итоге должны быть направлены исключительно на реализацию бизнес-стратегии.

Одно из самых популярных направлений PR-деятельности, где применяются компетенции, — это подбор и отбор персонала. В то же время именно в этой области, для которой модель компетенций является эффективнейшим инструментом, компетенции часто используются однобоко: для обнаружения у кандидата на должностную позицию желаемых компетенций. А между тем модель компетенций предоставляет гораздо больше возможностей для полноценного подбора персонала и обеспечения потребности компании в нужных специалистах.

При формировании вакансии компетенции используются в части требований к кандидату, которые представляют собой некий набор формальных требований, включающих параметры профессионального опыта, образования и личностно-деловых качеств. Но данный набор не гарантирует эффективность работы специалиста, соответствующего требованиям. Он определяет возможности специалиста, выраженные в формальных параметрах, и никоим образом не демонстрирует характер и мотивацию реализации этих возможностей. Включение компетенций в требования к кандидату позволяет заявить о необходимых стандартах поведения, чтобы соответствующим формальным требованиям кандидат с достаточной степенью вероятности был мотивирован на реализацию своих возможностей в предлагаемой работе.

Объявление о вакансии, сформированное на основе компетенций, — буквально волшебный щит, позволяющий работодателю реализовать свои интересы при подборе, не нарушив юридическую чистоту процесса.

Пример. В организацию требуется секретарь: женщина 21–30 лет, высшее образование, опыт работы от двух лет (на аналогичной позиции), ПК (Word, Excel, Internet), английский язык (хороший разговорный уровень), грамотная речь, ответственность, знание делового этикета, презентабельная внешность.

Включение в объявление основных компетенций позволяет решить все обозначенные выше проблемы, так как заявляет не только о формальных требованиях, но и о том, какие стандарты поведения сотрудника требуются работодателю для удовлет-

ворения его потребностей в специалисте. Именно стандарты поведения дают определенные гарантии эффективности деятельности нанятого специалиста, а вовсе не его соответствие заявленным требованиям. Включая в объявление о найме основные требуемые стандарты поведения в виде ключевых компетенций должности, работодатель четко заявляет о своих ожиданиях по отношению к кандидату не только в виде формальных параметров, но и в виде результатов работы, которые требуются от носителя данных параметров. И в случае отказа кандидату у работодателя всегда будет разумное обоснование принятому решению. К сожалению, чаще всего формат размещения объявлений о вакансиях на специализированных “рабочих” сайтах не позволяет полноценно сформулировать все требования к кандидатам в разрезе компетенций. Но это можно делать в разрезе о вакансиях на собственном сайте компании.

Аналогично использованию компетенций при формировании вакансий и объявлений модель компетенций применяется для формирования технического задания (ТЗ) кадровому агентству на поиск специалиста. ТЗ на основе компетенций содержит четкие критерии поиска и отбора кандидата, а также параметры принятия решения. Компетенции, включенные в ТЗ, позволяют кадровому агентству четко увидеть требуемые стандарты поведения кандидата, соответствующего заявленным формальным качествам, и провести оценку и отбор в необходимом ключе.

Часто используется стратегия, при которой отбор кандидатов полностью построен на компетенциях, что в корне неверно. Отбор по компетенциям не заменяет иные виды отбора, а дополняет их. Компетенции содержат стандарты поведения, выявленные при наблюдении за эффективным выполнением работы внутри самой организации. Они лучше всего оцениваются, когда потенциальные сотрудники наблюдаются во время решения настоящих задач в реальной обстановке. Но чтобы не затрачивать огромные ресурсы на допуск к практической оценке всех желающих, необходимо произвести предварительный отбор кандидатов по формальным признакам (образование, профессиональный опыт и т. п.), для которого компетенции не годятся.

Поэтому оценка кандидатов на основе компетенций позволяет только провести испытательную оценку предварительно отобранных кандидатов в смоделированной практической ситуации.

При отборе кандидатов оцениваются не только ключевые компетенции, но и дополнительные, позволяющие получить реальное представление о потенциале кандидата. Следует различать компетенции фильтрующие и дополняющие. Фильтрующие — ключевые компетенции, наличие которых важно, а отсутствие критично. Это фильтры, позволяющие на этапе применения метода отбора по компетенциям отсеять кандидатов, которые точно не подходят. Дополняющие — компетенции, которые желательны и могут иметься в наличии в той или иной степени. В дальнейшем, если кандидат будет принят на работу, эти компетенции подлежат развитию. Они позволяют получить более полное представление о профессиональном профиле кандидата.

В использовании метода отбора кандидата по компетенциям можно выделить еще одну группу компетенций, так сказать, повышающие ценность кандидата. Например, если после оценки фильтрующих и дополняющих компетенций остается слишком много кандидатов для принятия решения, в игру вступают повышающие ценность компетенции. По аналогии с формальными требованиями к кандидату: есть обязательные, есть дополнительные, а есть те, которые идут в плюс при выборе и принятии решения.

Задания, которые моделируют ситуацию, позволяющую оценить компетенции кандидатов:

- специальные тесты, решение которых проявляет компетенции;
- особые интервью, проводимые экспертами в области оценки компетенций;
- специальные опросники, включающие набор поведенческих ситуаций и варианты выбора поведения в них;
- игровые ситуации, проявляющие в поведении кандидатов их компетенции.

Информация для конструирования таких заданий берется из модели компетенций, в частности из поведенческих примеров для компетенций.

Еще один важный момент: поведенческие ситуации для проведения отбора следует сформулировать так, чтобы не потерять кандидатов, которые показали близкое к заданным стандартам поведение в ситуациях, не предусмотренных программой отбора. Процедура конкурсного отбора является стрессовой, и кандидат от волнения может проявить себя в игре не лучшим образом. Но если его поведение на предыдущих этапах отбора демонстрировало наличие устойчивых навыков по организации времени, то это повод для перепроверки степени развития у него необходимой компетенции.

Оценка дополнительных компетенций дает материал для формирования заказа на адаптацию нового работника. Ее результаты — это область работы с новичком в период адаптации. Оценка компетенций на стадии отбора кандидатов не заменяет полностью программу адаптации, а лишь дополняет ее.

Приведем примерный перечень мер, которые могут приниматься для повышения эффективности работы персонала:

- создание новых вакансий и прием на работу новых работников;
- увольнение работников и прием на их место новых, более соответствующих требованиям на условиях аутстаффинга;
- внедрение модели компетенции;
- оценка и аттестация персонала;
- повышение квалификации (обучение) работников;
- переквалификация части работников;
- повышение заинтересованности работников в результатах труда;
- привлечение работников к участию в процессе управления;
- проведение последовательной и рациональной политики управления персоналом;
- проведение продуманной социальной политики;
- внедрение политики перспективного роста работников и др.

Достижение предприятием поставленных стратегических и тактических целей может быть гарантировано, если каждый из его работников на своем рабочем месте достиг целей, поставленных перед ним. Конечно, вклад работников в достижение целей

различен и определяется как задачами, которые они должны решать, так и полномочиями, которые им делегированы. Тем не менее для эффективного функционирования необходима эффективная работа всего персонала. Поэтому в организации должна быть создана система служебно-профессионального продвижения. Для этого регулярно должна проводиться оценка соответствия персонала задачам, которые перед ним поставлены. Предлагается проводить эту оценку по следующей методике.

Оценка соответствия персонала базируется прежде всего на анализе степени успешности решения задач, поставленных перед предприятием.

Оценка степени соответствия работника поставленным перед ним задачам должна проводиться руководителем регулярно. На основании данных, представленных начальником отдела кадров, руководитель осуществляет те или иные управляющие воздействия, добиваясь более эффективного выполнения работником поставленных задач либо в случае необходимости корректируя сами задачи.

Наиболее эффективный способ оценки соответствия работника — это оценка, осуществляемая по результатам его деятельности с учетом наличия необходимых профессиональных навыков, умений, знаний, поведения в коллективе в процессе работы, отношения к полученным заданиям. Оценка соответствия должна проводиться руководителем на основании специально подготовленных и проанализированных данных структурными подразделениями и отделом кадров, причем данные уточняются, принимая окончательную форму, в ходе собеседования.

Для получения этих данных руководителю предприятия совместно с руководителями функциональных подразделений необходимо заполнить предлагаемую табл. 9.

В ходе обсуждения должны приниматься во внимание не только результаты прошлой деятельности, но и те задачи, которые должны решаться в ближайшем и более отдаленном будущем.

Если подчиненные руководителя не достигли поставленных перед ними целей, то это означает, что и руководитель не достиг целей, которые поставлены перед ним. В некоторых случаях

неудачи в работе могут объясняться не столько недостаточной компетенцией работника, сколько неверно поставленными задачами.

Таблица 9

Укрупненная оценка степени соответствия персонала

Основные задачи, стоящие перед предприятием	Подразделения, которые должны решать задачу	Требования к персоналу при решении задачи	Степень соответствия наличного персонала этим требованиям (по 5-балльной шкале)	Есть ли необходимость в изменении ситуации (ясно — да, неясно — нет)

Поэтому наряду с оценкой соответствия персонала необходимо осуществление контроля и корректировки задач, поставленных перед организацией, ее подразделениями, персоналом.

После того как проведена оценка степени соответствия персонала стоящим перед предприятием задачам, для подразделений, в которых есть необходимость изменения ситуации, вызванной невозможностью персонала решать на достаточном уровне основные задачи, нужно принять решение о мерах для изменения ситуации. Для этого рекомендуется заполнить табл. 10, которая будет способствовать более четкому представлению ситуации и принятию эффективных мер по управлению подготовкой персонала.

Таблица 10

Определение мер для повышения соответствия персонала предъявляемым требованиям

Наименование подразделений	Возможные меры обеспечения соответствия персонала	Оценка ожидаемой эффективности мер	Степень обязательности мер (шкала Харрингтона)

Для определения масштабов планируемой переподготовки кадров необходимо проверить соответствие штатного расписания предприятия задач, стоящим перед предприятием. Для этого заполняется табл. 11.

Если из заполненной таблицы будет следовать, что в части подразделений необходимо изменение штатного расписания, то такая работа должна быть проведена.

Таблица 11

**Определение соответствия штатного расписания
задачам предприятия**

Основные задачи, стоящие перед предприятием	Подразделения, которые должны решать задачу	Штатные работники, обязанные решать задачу (должности и численность)	Степень соответствия штатного расписания (по 5-балльной шкале)	Есть ли необходимость в изменении штатного расписания (ясно — да, неясно — нет)

Однако полезно также оценить, как могут сказаться предлагаемые меры на взаимоотношениях в коллективе, на микроклимате, на создании обстановки, способствующей эффективной деятельности предприятия.

Более эффективному проведению кадровой политики предприятия может способствовать анализ кадрового состава с учетом наличия на предприятии специалистов, обладающих необходимыми профессиональными навыками, что на предприятии уже осуществляется.

В отличие от оборудования и технологий персонал обладает той особенностью, что его ценность со временем возрастает. Действительно, приобретаются новые профессиональные навыки, приходит опыт, работник время от времени проходит обучение, переподготовку, накапливает новые знания. Работники, не удовлетворяющие предъявляемым к ним требованиям, либо

отсеиваются, либо переводятся на низкие должности, но соответствующие их профессиональным возможностям. Внедрение модели компетенций помогает в проведении оценки эффективности деятельности работы на предприятии.

22.2. Лизинг и аутстаффинг персонала

Лизинг персонала является составной частью современного инновационного управления персоналом и означает подбор кадров на временные рабочие места. Это своеобразная краткосрочная аренда персонала другой фирмы. Лизинг обуславливается краткосрочной потребностью предприятия в определенных кадрах.

Временный найм имеет специфику, породившую агентства по такому виду работы, или рекрутерские (англ. recruitment — комплектование личным составом, вербовка, набор (в армию) новобранцев) агентства. Рекрутер как предпринимательская профессия появилась на Западе еще в 1950-е гг. Цель рекрутмента — оказание платных услуг по подбору персонала для фирмы работодателя. При необходимости найти, отобрать, убедить, переманить и представить заказчику для принятия окончательного решения о временном найме кандидатов на вакантные должности. Таким образом, в случае необходимости лизинга (аренды) персонала заказчик прибегает к услугам своего рода “прокатных” фирм, которые выдают “напрокат” свою рабочую силу другим фирмам-заказчикам за определенное вознаграждение.

В странах рыночной экономики идея лизинга персонала получила широкое распространение и активное развитие с 1980-х гг. Основанием для такого рода деятельности служит соответствующая законодательная база, которая в нашей стране пока не разработана.

В России лизинг появился только в середине 1990-х гг. В Германии, например, существует закон регулирования деятельности предприятий, уступающих на время свою рабочую силу другим юридическим лицам (рис. 30).

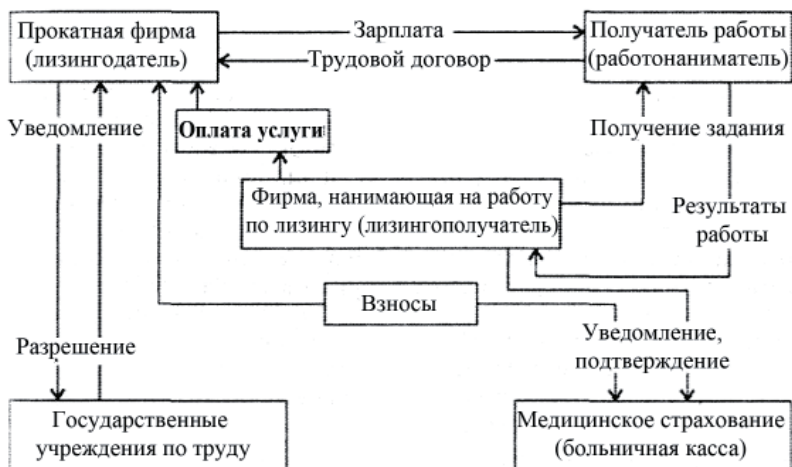


Рис. 30. Трудовые отношения в лизинге персонала в Германии

Предприниматели охотно принимают сезонных рабочих, но при этом у них часто возникают проблемы, например, юридического характера. Бывают также трудности поиска и увольнения работников. Во избежание этих проблем необходим определенный опыт ориентации в специфической нише рынка рабочей силы. Многие фирмы, и не только агропромышленного профиля, имеют свои особые “сезоны”. Людей для этих сезонов выгоднее держать в своем штате, чем прибегать к услугам специальных агентств по лизингу персонала. Такие агентства, а иногда и целые рекрутерские компании, находят и принимают в свои штаты людей, готовых работать на временной основе, а затем предлагают их уже как своих сотрудников в аренду другим фирмам, заинтересованным в определенных специалистах на определенное время. Таким образом, заказчик получает временный персонал, с которым он юридически почти не связан. Ответственность за работу предоставленных лиц несет кадровое рекрутерское агентство. По договору заказчик перечисляет агентству стоимость рабочей силы предоставленного работника (его зарплату, полагающиеся налоги, а также определенную обговоренную сумму комиссионного вознаграждения за услуги).

Иначе говоря, все расчеты с персоналом и налоговой службой производятся лизинговой фирмой. Заказчику остается грамотно составить договор, и вместо многих физических лиц он будет иметь дело с одним юридическим, которое никак не подменяет работу отдела кадров, но содействует кадровому регулированию.

Современный отечественный бизнес активно использует аутстаффинг. Рассмотрим экономическую эффективность и последствия применения механизма аутстаффинга на примере.

Аутстаффинг — это вывод персонала за штат организации, передача компанией части своих сотрудников кадровому (лизинговому) агентству. Люди при этом остаются на своих рабочих местах, но все функции работодателя (начисление зарплаты, социальные гарантии и пр.) берет на себя компания, представляющая данные услуги.

В более широком смысле аутстаффинг следует понимать как сделку организации с агентством, по которой оно направляет заказчику сотрудников на определенное время за установленную плату для осуществления ими конкретных функций.

Средняя по численности персонала и объемам производства промышленная компания, расположенная в г. Краснодаре, имеет ряд проблем. Статистический анализ состояния кадровых вопросов выявил следующие проблемы:

- *Высокая текучесть кадров.* Заработная плата рабочих на предприятии была ниже среднего уровня оплаты труда по данному региону для аналогичных профессий, а потому в летний период, когда появлялись альтернативные источники заработка, происходило массовое увольнение персонала по собственному желанию.

- *Случаи массового невыхода на работу или значительных опозданий* из-за того, что в организации трудятся жители сельских пригородов (согласные на низкую зарплату). В связи с этим нередко срывалась производственная программа.

- *Невыполнение плана в летние месяцы*, поскольку именно в этот сезон повышался спрос на производимую предприятием продукцию, планом подразумевалось увеличение ее выпуска, но он не выполнялся из-за нехватки персонала.

• *Массовые увольнения в зимние месяцы.* Сдельная система оплаты труда рабочих приводила к тому, что зимой (когда выработка была минимальной) люди увольнялись. При этом в летний период (во время максимальной выработки) притока кадров не было, поскольку уровень оплаты труда на предприятии не выдерживал конкуренции с доходами от временных летних работ.

Ситуация усугублялась тем, что финансовые результаты не позволяли провести общее повышение зарплат до среднерыночного уровня или перейти на повременную систему оплаты труда рабочих.

Чтобы исправить ситуацию, были разработаны и реализованы следующие мероприятия (на начальном этапе — только в одном производственном подразделении):

- специалисты кадровой службы провели аттестацию рабочих и младших руководителей (бригадиров, мастеров) с тем, чтобы выявить профессионально подготовленных сотрудников;

- для данной категории персонала была установлена повременная оплата труда с гибкой системой премирования за достижение производственных показателей;

- остальные рабочие постепенно уволились по собственному желанию;

- требуемое количество рабочего персонала было привлечено с помощью кадрового (лизингового) агентства, предоставляющего услуги аутстаффинга.

Кадровая система была выстроена так, что мастерами участков и бригадами стали штатные сотрудники. Кроме того, 2–3 человека в каждой смене также работают на постоянной основе с повременной системой оплаты труда. Эти специалисты обладают опытом и профессиональными навыками, достаточными для обучения привлекаемого стороннего персонала. По сути, они выполняют функции наставников. Стоит отметить, что труд на данных рабочих местах не требует особой квалификации, и все необходимые операции осваиваются новыми рабочими в течение одной смены.

Таким образом, на предприятии сформировался постоянный высокооплачиваемый профессиональный состав младших руководителей и ключевых рабочих смены. Остальной персонал “приобретается в лизинг”. При этом его численность ежедневно

регулируется в соответствии с производственной программой, чего невозможно достичь при постоянном штате.

В результате реализации данных мероприятий компания избавилась от постоянной сезонной текучести персонала, массовых невыходов на работу и опозданий, обеспечила полное выполнение производственной программы по выпуску продукции в соответствии с требованиями рынка. Причем при переходе на новую систему затраты на производство оказались меньше, чем потребовалось бы при варианте решения данных проблем путем повышения заработной платы рабочим. Экономический эффект определялся следующим образом:

$$S_{\text{эф}} = (S_{\text{фот}} + S_{\text{сп}} + S_{\text{авт}} + S_{\text{выр}}) - (S_{\text{аут}} + S_{\text{увфот}}),$$

где $S_{\text{эф}}$ — экономический эффект;

$S_{\text{фот}}$ — фонд оплаты труда и страховые взносы во внебюджетные фонды сокращаемого рабочего персонала;

$S_{\text{сп}}$ — затраты на спецодежду сокращаемому персоналу;

$S_{\text{авт}}$ — затраты на доставку на работу и обратно автобусом;

$S_{\text{выр}}$ — увеличение выработки готовой продукции благодаря присутствию персонала в смене;

$S_{\text{аут}}$ — стоимость услуг аутстаффинга;

$S_{\text{увфот}}$ — увеличение фонда оплаты труда и прочих выплат вследствие перевода штатных высокопрофессиональных рабочих на повременную систему оплаты труда с повышением заработной платы.

Конечно, такой эффект во многом обусловлен увеличением объема производства благодаря присутствию персонала на своих рабочих местах. В противном случае результат был бы отрицательным. Но это только доказывает необходимость всестороннего рассмотрения любого мероприятия с обязательным расчетом экономической эффективности.

22.3. Контроллинг персонала

В связи со спецификацией рабочих мест и повышением роли управления персоналом все большее значение приобретают пла-

нирование и систематические оценки стоимости персонала. Еще более важные позиции в этой связи занимают подбор персонала и повышение его квалификации, где также необходим контроль расходов, который в принципе должен охватывать всю организационную структуру и штатное расписание.

Такие цели могут быть достигнуты в результате интеграции систем планирования (а также информационных и контрольных систем), которая в отдельном случае должна быть адекватна самой организации. Знания производственно-экономических принципов стоимостного контроля в области персонала лежат в основе выполнения функции контроллинга персонала.

К важнейшим задачам контроллинга персонала (КП) относятся планирование и контроль персонала в их тесной взаимосвязи между собой. Следует принимать во внимание тесную зависимость всех видов и областей планирования, включая инвестиции, продукцию, инновации, финансы, а также бизнес-планирование. КП должен распознать и предусмотреть изменения внешней среды, динамику рынка труда и обеспечить стратегию персональной политики персонала необходимыми предпосылками, заранее предусмотрев новые потребности и затраты. КП — это сервисная функция, которая необходима ТОП-менеджменту предприятия для его выживания. КП — это координационная и регулирующая функция управления персоналом (рис. 31).



Рис. 31. Координационная функция КП

Координационная функция КП охватывает планирование численности, качественного состава и затрат на персонал, а также структуры персонала.

На операционном уровне КП ориентируется на контроль соответствия между фактическим и запланированным состоянием, анализ отклонений и внедрение предложений по улучшению регулирования использования персонала и персональной политики в целом.

Существует универсальная цепочка взаимосвязей, которая приемлема для КП: цели — функции — задачи.

Индикаторами достижения целей являются отдельные подфункции, которые выполняются при решении соответствующих задач. Анализ динамики таких индикаторов дает возможность получить своевременную информацию о том, в какой степени достигаются поставленные цели. Например, индикатором цели “повышение качества кандидатов на должности” может быть опрос этих кандидатов по группам специальностей и другим целевым признакам. Индикатором цели “регулирование затрат на привлечение необходимых специалистов” может быть обещание задатка принятым на работу без оповещения об этом других кандидатов.

Индикаторами цели “обеспечение рабочих мест квалифицированной рабочей силой” являются обещание кандидату персональной надбавки, качество кандидата, продолжительность контракта.

Приведем примеры целей и их определителей в процессе выполнения подфункций КП (табл. 12).

Таблица 12

Цели контроллинга персонала

Подфункции и цели	Индикаторы (инструменты достижения)
1. Подбор персонала	
Выбор необходимых кандидатов Оптимизация затрат на подбор Качественное привлечение новых сотрудников	Анализ методик выбора Оценка технологий подбора по опросам кандидатов, анализ обратных связей Затраты на подбор Анализ пользы от начальной стадии работы занявших должности

Окончание табл. 12

Подфункции и цели	Индикаторы (инструменты достижения)
2. Интеграция персонала	
Результативное внедрение новых сотрудников “Связывание” новых сотрудников с предприятием	Опросы сотрудников Разработка затрат на одного сотрудника Планирование индивидуальной карьеры нового сотрудника на предприятии Табель нового сотрудника
3. Контроллинг индивидуального развития персонала	
Разработка сметы затрат, сокращение стоимости привлечения к работе на предприятии “дорогих” специалистов Работа с молодыми специалистами Своевременная адаптация квалификации к изменяющимся потребностям Организация повышения квалификации Развитие кадрового потенциала организации Развитие индивидуальных потенциалов сотрудников	Опросы заказчиков о потребности необходимой рабочей силы (руководителей подразделений) Участие в распределении выпускников вузов Анализ рыночной активности и стратегий диверсификации Оценка качества знаний участников семинаров и курсов Опрос руководителей Опрос внешних консультантов и руководителей семинаров Степень соответствия между требованиями должности и тем, как отвечают этим требованиям сотрудники
4. Контроллинг коммуникации	
Повышение требований и содействие инициативе Углубление знаний о совместном бизнесе и хозяйственных взаимозависимостях	Сравнение руководителей и сотрудников — кто активнее Наблюдение по каналам “слухов”, оценка информации из неформальных коммуникаций
Ознакомление сотрудников с целями и стратегией фирмы Использование потенциала сотрудников, их опыта, идей для принятия проблемных решений	Опросы сотрудников Расширение области принятия решений сотрудниками (оценка стиля управления)
5. Контроллинг мотивации	
Мобилизация мотивационных возможностей, поиск рациональных систем оплаты труда Разделение сотрудников на группы по уровню их успехов Моральное стимулирование	Коррекция зарплаты и производительности труда, сравнение зарплат между собой Опросы сотрудников и руководителей Состояние психологического климата, удовлетворенность трудом

Концепция и инструменты КП. Активное влияние на стратегическую работу с персоналом оказывают планирование конкретных областей работы и плановые показатели. Они создают предпосылки для стратегического менеджмента персонала. К числу этих предпосылок относится и контроллинг персонала.

Контроллинг персонала требует собственной концепции. В рамках понятия “контроллинг” рассматривается множество производственно-экономических задач. Четкого определения этого понятия нет. Точно так же и контроллинг персонала не имеет жестких границ в системе менеджмента персонала. Ядро концепции контроллинга определяется содержанием значения глагола *to control*, который означает “управлять”, “регулировать”, “направлять”, “улаживать”. Главными элементами контроллинга как регулирующей системы являются планирование, контроль, подготовка информации.

Концепция контроллинга приведена на рис. 32.

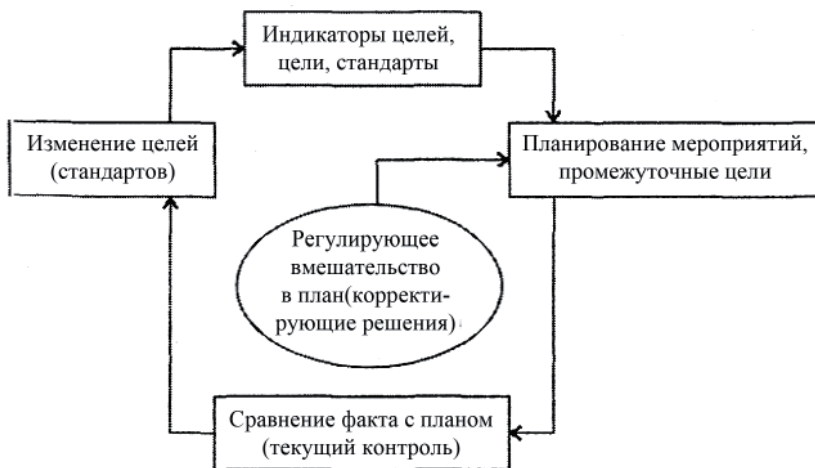


Рис. 32. Концепция контроллинга

Контроллинг персонала может обозначать присоединение к внутрипроизводственной системе контроля, планирование и регулирование области работы с персоналом.

Контроллинг персонала дифференцируется:

- на определение целей (например, стоимость персонала, объем работ);
- специальные функции менеджмента персонала (например, повышение квалификации, аттестация);
- методический инструментарий (например, методы оценки персонала).

Процесс контроллинга персонала оптимизируется одновременным применением децентрализованных (оперативных) и централизованных (стратегических) инструментов достижения совместных результатов.

В распоряжении централизованного и децентрализованного контроллинга персонала имеются четыре основные группы инструментов: портфель результативности, прогноз состава персонала, анализ стоимости персонала и анализ личного состава.

Наряду с оперативными и стратегическими формами контроллинга персонала существуют его количественные и качественные формы. Все формы, инструменты и функции контроллинга объединяет ответственность первого лица организации за персонал и каждого человека в отдельности.

Функции контроллинга персонала выполняются сотрудниками финансового, планово-экономического отделов, а также отделами по работе с персоналом и социального развития. Они значительно отличаются в организационном и содержательном смысле по сравнению с контролем (рис. 33).

Функция контроллинга стоимости персонала — это централизованная функция, которая включает планирование затрат на персонал в целом по предприятию. Причем после завершения работы над персоналом он подвергается дискуссиям по правовым и деловым вопросам на основе представления конкретного цифрового материала различными подразделениями. В результате формируется структура стоимости с учетом того, что должно быть и что уже есть.

Следующая фаза “борьбы” за план связана с уточнением и сопоставлением, с одной стороны, количественных данных

по экономике персонала из традиционной статистики за предшествующий период и, с другой стороны, с тем, что содержат плановые предпосылки исходя из производственных задач.

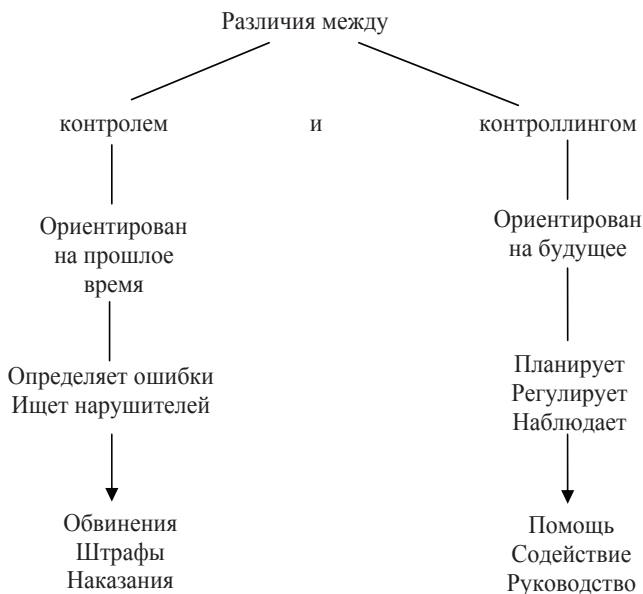


Рис. 33. Различия между контролем и контроллингом

Децентрализованный контроллинг выполняется подразделениями по работе с персоналом и социальному развитию. Это важная функция таких подразделений. Она подчинена центральному контроллингу предприятия и включает расчеты и анализ различных видов стоимостных затрат, которые являются предпосылками для общего анализа и оптимизации трудовых процессов.

Децентрализованный контроллинг использования потенциала сотрудников. Отдел по работе с персоналом содействует подразделениям предприятия по использованию сотрудников в соответствии с их возможностями, а также самим сотрудникам в их развитии (табл. 13).

Таблица 13

Уровни и объекты контроллинга персонала

Уровень управления	Факторы успеха контроллинга персонала		
	Денежные, калькуляционные	Экономические индикаторы и цифры	Качественные субъективные оценки
Стратегический	Стоимостные инструменты развития персонала. Финансово-математический анализ затрат на социальную поддержку	Структура персонала и уровни его образования. Состав сотрудников	Анализ индивидуальных потенциалов
Тактический	Контроль бюджета программы образования. Затраты на социальные нужды	Стоимость образования и повышения квалификации одного сотрудника. Численный состав резерва	Оценка сотрудников тестовыми методами
Оперативный	Стоимость отдельных сотрудников. Бюджет отдела по работе с персоналом	Рабочее время, его затраты	Ежедневный контроль развития персонала (семинары и т. д.)
Оценка отдела по работе с персоналом			

Принципами контроллинга являются доверие, открытость и честность, групповая работа, обязательства по качеству, гибкость, а также стремление быть лидером нововведений. Эти принципы относятся ко всем сотрудникам на всех уровнях управления и объединяют их для достижения единых целей.

Осмысление контроллинга персонала и его роли началось с 1987 г.

Рассмотрим специфические особенности контроллинга:

- партнерство сотрудников по бизнесу;
- повышение роли PR-культуры;
- планирование персонала, внешние позиции;
- возрастание конкуренции;
- рыночная активность.

Остановимся на целях концепции контроллинга:

- оценка работы на основе измерения ее активности и качества;
- повышение вклада каждого сотрудника в успех предприятия;
- интеграция информационных потоков;
- образование проектных групп.

КП охватывает систематический анализ, контроль и планирование совместной работы персонала. Инструменты КП предназначены для диагностики состояния работы с персоналом в прошлом, настоящем и будущем с целью выработки стратегии предприятия. При этом значительная роль отводится опросам сотрудников, которые служат для оценки стиля управления, производственного климата, удовлетворенности трудом.

22.4. Рынок логистики в сфере трудоустройства

Рынок логистики продолжает бурно развиваться. Рост инвестиционной активности этого направления приводит к увеличению количества проектов. Международные торгово-производственные компании открывают в России свои предприятия. Наряду с ними растет и число отечественных организаций, вкладывающих средства в создание новых филиалов и расширение существующих. Следствие этого — высокий спрос на квалифицированных специалистов.

В связи с дефицитом кадров компаниям необходимо вести грамотную мотивационную политику, чтобы удерживать своих сотрудников.

“Человек ищет, где лучше...”, поэтому работодателям важно понимать, что уже не только они отбирают претендентов, устраивая многоуровневые интервью, конкурсы, но и кандидаты подробно изучают рынок, сравнивают предложения и определяют наиболее привлекательные для себя варианты.

Современный соискатель ориентируется на несколько критериев при выборе будущего места работы. Остановимся на основных: профессиональное развитие, освоение новых и более

сложных задач. В большинстве случаев, проработав в компании 1,5–2 года и не имея возможности расширить свой круг обязанностей, специалисты приступают к поиску новой работы. При этом многие стремятся к так называемому горизонтальному развитию. Например, менеджеру по планированию поставок в регионы может быть интересно заниматься планированием импортных поставок, а специалисту по координации автоперевозок — изучать авиа-, морские или железнодорожные перевозки.

Возможность обучения, в том числе иностранным языкам, имеет большое значение. Часто важным показателем при выборе нового места работы для соискателя становится наличие систем обучения — внутренних и внешних курсов, тренингов и др.

Играет роль и возможность использовать иностранные языки. Их знание (в основном английского) среди прочего требуется на 95% логистических позиций, но не всегда в ежедневной работе они применяются. Это приводит кандидатов, для которых указанный фактор важен, к мысли о смене работы.

Карьерный рост — это, пожалуй, одна из основных причин поиска новых возможностей на рынке, особенно у логистов-мужчин. Столкновение интересов соискателя и работодателя часто заключается в том, что амбиции не совпадают с возможностями претендента. Желание руководить есть, а управленческого опыта и профессиональных знаний и навыков недостаточно.

Важен статус компании. Если в кризисный период в стране существовал огромный поток безработных, то сейчас ситуация обратная. При возможности выбора для соискателя очень важна история компании, стабильность, ее позиция, репутация на рынке. Например, большинство специалистов по продажам логистических услуг считают, что им легче работать, когда бренд уже “раскручен”. “Организация, выходящая на рынок, — это всегда риск”, — говорят они, отказываясь от предложений. Но для кандидатов, стремящихся к быстрому карьерному росту, наоборот, работа в молодой компании может оказаться более привлекательным вариантом.

Четкость структуры, постановка целей и задач — главное в работе. Часто кандидаты сетуют на то, что в компаниях, откуда они уходят, нет четкого разделения обязанностей. Вследствие этого нет и прозрачности в зонах ответственности, что негативно влияет на бизнес-процессы, претенденты не получают обратной связи от менеджеров.

Местоположение компании — одна из причин смены работы. Эту причину смены работы в последнее время называют все чаще из-за транспортных проблем, переездов офисов ближе к складам и производствам.

Заработная плата — один из мотивирующих факторов при смене работы.

Только за прошедший год уровень зарплатных ожиданий кандидатов вырос примерно на 50%. При этом рост заработных плат, предлагаемых компаниями на логистических позициях, значительно скромнее — примерно на 20% за тот же период. Это связано в основном с тем, что спрос на квалифицированных специалистов значительно превышает предложение — большинство успешных логистов при поиске работы участвуют в собеседованиях порой в 10 компаниях, которые привлекают кандидатов, прошедших интервью, более высокими зарплатными обещаниями. Это приводит к тому, что соискатели считают возможным на нее ориентироваться, даже не получив окончательного предложения о работе. Однако организации не могут постоянно увеличивать свой бюджет, а значит, для рекрутеров и рынка труда в целом это грозит потерей ценных кадров.

На специализированных сайтах появляются резюме логистов, которые не ищут целенаправленно работу, а, как они сами указывают, “присматриваются к рынку, чтобы понять свою стоимость”. Эти люди приходят на интервью, выдерживают порой несколько этапов отбора и, дойдя до финала, отказываются от должности по той причине, что их место работы не хуже того, что предлагается. Интересно, что в течение нескольких лет появляются резюме одних и тех же кандидатов, меняющих места работы, и сразу же направляющих свои новые

резюме. Их принцип (если это так можно назвать): “я всегда рассматриваю”.

Однако ситуация должна выровняться с приходом новой волны молодых специалистов с соответствующим образованием.

Появляется все больше вузов, которые готовят специалистов в области логистики. Учебные заведения готовят специалистов по общему направлению логистики, а также дают образование по узкому профилю. Большую часть молодых работников в сфере логистики составляют также выпускники экономических, лингвистических и технических вузов.

Как правило, все студенты сейчас планируют сразу по окончании высшего учебного заведения устроиться на “серьезные” позиции, что подразумевает высокий доход, быстрый карьерный и профессиональный рост. Однако завышенные ожидания по заработной плате могут привести только к разочарованиям. Еще учась в вузе, человек должен понимать, что ему в первую очередь необходимо получить опыт. Высшее образование — это хорошая база, и при устройстве на работу будет несомненным плюсом, но нужно быть готовым к тому, что придется начать свою карьеру “с нуля” и постепенно профессионально развиваться, накапливая опыт в той или иной области.

Молодому специалисту по направлению “внутренняя логистика”, конечно, лучше устроиться в крупную компанию, где есть возможность обучения на различных тренингах, как внутренних, так и внешних. В большинстве международных организаций сейчас есть программы для студентов и выпускников, где одним из основных критериев отбора является уверенное владение иностранным языком.

Ситуация с логистическими операторами обстоит более остро. Такое требование, как профильное высшее образование, почти не встречается. Но, конечно, приоритет отдается кандидату, окончившему курсы по специфике будущего участка работы. Например, для декларанта — курсы по таможенному оформлению. Если это менеджер по продажам транспортных, складских и других услуг — тренинги по ведению переговоров. В целом специалисты, работающие в международных перевоз-

ках, должны знать основы внешнеэкономической деятельности и владеть иностранным языком.

Требования к подбору опытных сотрудников стандартны. Основным критерием отбора на позиции специалистов по продажам услуг выступает соответствующий профессиональный опыт, опыт активных продаж. Также частое требование — хорошее владение английским языком, особенно для специалистов по внешнеэкономической деятельности. Большим плюсом считается техническое, экономическое образование либо по направлению “логистика”.

Несмотря на дефицит специалистов в сфере логистики, работодатели часто завышают требования к кандидатам. Например, на вакансии логистических операторов, как правило, требуются сотрудники с базой данных клиентов и перевозчиков. Однако следует помнить, что, если человек способен передавать конфиденциальную информацию из одной организации в другую, то он может однажды поступить так же и с компанией самого работодателя. “Сложное” с точки зрения поиска требование — специализация на конкретном продукте, когда, например, автомобильной компании интересны кандидаты только с соответствующим опытом работы. Это значительно сужает зону поиска. В данном случае можно рассматривать кандидатов из смежных, схожих областей, например, связанных не только с легковыми машинами, но и грузовыми или с промышленным оборудованием.

Таким образом, на сегодняшний день, чтобы преодолеть нехватку специалистов, компаниям необходимо более гибко подходить к подбору персонала, ориентируясь на компетенции кандидата, а не на подходящий на 100% профессиональный опыт, поскольку уровень организации логистики в каждой компании разный.

Ощущается дефицит не только специалистов среднего и высшего звена, но и неквалифицированного или низкоквалифицированного персонала. Сфера логистики — не исключение. Зачастую специалисты вынуждены предпринимать незаурядные

меры для обеспечения предприятия (логистических центров и терминалов, складов и т. п.) грузчиками, операторами автопогрузчиков, рабочими склада, разнорабочими и др.

Причин нехватки персонала множество. Наиболее значимые:

- традиционно высокая текучесть данной категории сотрудников;
- низкая концентрация населения в некоторых территориально-географических зонах, вызванная спадом рождаемости и активными миграционными потоками в направлении крупных мегаполисов в связи с кризисом;
- территориальное расположение логистических центров в относительном отдалении от границ городов, продиктованное сравнительно низкой стоимостью аренды земли и возможностью использовать под объекты большие площади;
- существенная разница в уровне заработной платы в условиях кризиса в крупных и небольших городах, что также вызывает отток рабочей силы в мегаполисы.

Наиболее востребованными становятся услуги лизинга и аутстаффинга производственного и вспомогательного персонала.

Примечательно, что со временем не только увеличивается количество требуемого персонала (что продиктовано развитием логистической отрасли), но и меняется соотношение оказываемых услуг. Так, к июню 2009 г. спрос на услуги по выводу персонала за штат компании (аутстаффинг) вырос на 10–15% по сравнению с показателями того же периода 2008 г., а потребность в предоставлении временного персонала (лизинг) повысилась более чем на 20%.

Основная причина, по которой организации предпочитают на период сезонных пиков привлекать временный персонал, а не расширять собственный штат, — отсутствие необходимости вслед за ростом числа сотрудников преодолевать увеличение объемов кадрового и бухгалтерского администрирования.

Среди логистических компаний, обращающихся с запросами на предоставление услуг лизинга и аутстаффинга линей-

ного персонала, все чаще встречаются крупные российские логистические операторы. В то время как еще в 2004–2005 гг. среди заказчиков этих услуг были исключительно иностранные предприятия, традиционно пользующиеся ими по всему миру.

В предстоящие 2–3 года в связи с кризисом усилятся миграция рабочей силы. И это, вероятно, будет способствовать росту числа проектов, связанных с межрегиональной миграцией персонала, в том числе из стран ближнего зарубежья.

Работодатели в регионах все чаще сталкиваются с завышенными зарплатными и карьерными ожиданиями соискателей.

Можно отметить не только высокие ожидания кандидатов в регионах, но и, к сожалению, их низкий профессионализм, а также и несущественность для них таких факторов, как известность бренда компании, официальное оформление в штат и “белая” схема оплаты труда.

Все большую популярность приобретают услуги по предоставлению временных сотрудников и выводу персонала за штат. Если раньше они были востребованы только в Москве у иностранных компаний, то теперь стали интересны и российским организациям, что связано с кризисным процессом.

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите уровни выраженности компетенции менеджера.
2. Какова структура профессиограмм?
3. Как проводится оценка степени персонала?
4. Назначение и задачи лизинга персонала. Необходимые и достаточные условия его осуществления. Опыт зарубежных стран.
5. Каковы особенности трудовых отношений в лизинге персонала и аутстаффинга?
6. Особенности и подфункции контроллинга персонала. В чем его преимущества перед контролем?
7. Дайте оценку целям контроллинга персонала и средствам их достижения.

8. Факторы успешного контроллинга персонала.
9. Примеры и особенности практических достижений в контроллинге персонала.
10. Разработайте концепцию контроллинга персонала, опираясь на опыт лучших предприятий.
11. Назовите основные критерии при выборе будущего места работы.
12. Назовите значимые причины нехватки персонала.
13. Дайте характеристику рынка логистики в сфере трудоустройства.
14. В чем причина востребованности лизинга и аутстаффинга персонала?

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. *Алавердов А. Р.* Управление персоналом в коммерческом банке / А.Р. Алавердов. — М.: Соминтэк, 2008. — 256 с.
2. *Беляцкий Н. П.* Управление персоналом : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько. — Минск: ИП “Экоперспектива”, 2007. — 320 с.
3. *Басаков М. И.* Управление персоналом : конспект лекций. Пособие для подготовки к экзаменам / М. И. Басаков. — 4-е изд.: — Ростов н/Д: Феникс, 2006. — 160 с.
4. *Егоршин А. П.* Управление персоналом / А. П. Егоршин. — Н. Новгород, 2008. — 624 с.
5. *Кибанов А. Я.* Управление персоналом : регламентация труда / А. Я. Кибанов. — М.: Экзамен, 2007. — 640 с.
6. *Кротова Н. В.* Управление персоналом : учебник / Н. В. Кротова, Е. В. Клеппер. — М.: Финансы и статистика, 2007. — 320 с.
7. *Лукичева Л. И.* Управление персоналом : курс лекций, практические задания / Л. И. Лукичева; под ред. Ю. П. Анискина. — М.: ОМЕГА-Л, 2007. — 264 с.
8. *Одегов Ю. Г.* Управление персоналом, оценка эффективности : учеб. пособие / Ю. Г. Одегов. — М.: Экзамен, 2008. — 256 с.
9. *Резник С. Д.* Управление персоналом: практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации : учеб. пособие / С. Д. Резник. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 212 с.
10. *Сербиновский Б. Ю.* Управление персоналом : учебник / Б. Ю. Сербиновский. — М.: ИТК “Дашков и К”, 2007. — 464 с.
11. *Уткин Э. А.* Управление персоналом в малом и среднем бизнесе / Э. А. Уткин, А. И. Кочеткова. — М.: Акалис, 2005. — 206 с.

12. Управление персоналом : учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова . — 2-е изд., перераб и доп. — М.: ЮНИТИ, 2007. — 560 с.
13. Управление персоналом : учебник / Под общ. ред. А. И. Турчинова. — М.: Изд-во РАГС, 2003. — 488 с.
14. Управление персоналом : учебно- практическое пособие / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ПРИОР, 2005. — 560 с.
15. Управление персоналом : учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002. — 423 с.
16. Управление персоналом : энциклопедический словарь / Под ред. А.Н. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2006. — 453 с.
17. Управление персоналом организации : учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 512 с.
18. Федорова Н. В. Управление персоналом организации : учеб. пособие / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. — 2-е изд., перераб. — М.: КНОРУС, 2005. — 416 с.
19. Федосеев В. Н. Управление персоналом организации : учеб. пособие / В. Н. Федосеев, С. Н. Капустин. — М.: Экзамен, 2004. — 368 с.
20. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом : учеб. пособие / Ю. А. Цыпкин; под ред. Ю.А. Цыпкина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 446 с.
21. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации : учебно-практическое пособие / С. В. Шекшня. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2005. — 300 с.

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и переработка:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
 2. Диссертации и научные работы
 3. Школьные задания
- Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -
На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

Ответственный за выпуск — *М. А. Рыбкин*

Учебное издание

Дейнека Алла Васильевна

Управление персоналом

Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 77.99.60.953.Д.007399.06.09 от 26.06.2009 г.

Подписано в печать 27.09.2010. Формат 60×84 1/16.
Печать офсетная. Бумага газетная. Печ. л. 18,25.
Тираж 1500 экз. (1-й завод 1 – 300 экз.). Заказ №

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»
129347, Москва, Ярославское шоссе, д. 142, к. 732.

Для писем: 129347, Москва, п/о И-347;

Тел./факс: 8(495) 741-34-28,

8(499) 182-01-58, 182-42-01, 182-11-79, 183-93-01.

E-mail: sales@dashkov.ru — отдел продаж;

office@dashkov.ru — офис;

<http://www.dashkov.ru>

Отпечатано в соответствии с качеством предоставленных диапозитивов
в ФГУП «Производственно-издательский комбинат ВИНТИИ»,
140010, г. Люберцы Московской обл., Октябрьский пр-т, 403. Тел.: 554-21-86