

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ  
АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**АЗЕРБАЙДЖАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**Л.Г.АЛИХАНОВА**

***УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ***

*Учебник*

*Утверждено министром  
образования азербайджанской  
республики по приказу № ...  
от 2013 г.*

**БАКУ - 2013**

**Редактор:** проф. Кулиев Т.А.

**Рецензенты:** доц. Байрамова С.Р.

доц. Мамедов А.И.

**Алиханова Л.Г. Управление персоналом. Учебник.  
Баку: «Игтисад Университети» - 2013. - .... стр.**

© Алиханова Л.Г. - 2013

© «Игтисад университети» 2013

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>9</b>
<b>ГЛАВА 1. ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ.....</b>	<b>10</b>
1.1. Сущность экономических категорий, характеризующие субъектов трудовой деятель- ности.....	10
1.2. Классификация и структура персонала пред- приятия.....	21
1.3. Показатели численности персонала организа- ции.....	28
<b>ГЛАВА 2. ПОНЯТИЕ, ЦЕЛИ И ПРИНЦИПЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....</b>	<b>32</b>
2.1. Предмет и содержание курса «Управление персоналом».....	32
2.2. Принципы и методы управления персона- лом.....	37
2.3. Место предмета «Управления персоналом» в ряду экономических дисциплин.....	43
2.4. История возникновения и развитие курса.....	45
<b>ГЛАВА 3. СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....</b>	<b>49</b>
3.1. Понятие системы управления персоналом и методы ее построения .....	49
3.2. Методы построения системы управления персоналом и ее совершенствования.....	54
3.3. Этапы формирования организационной структуры системы управления персоналом .....	57

3.4. <i>Функции системы управления персоналом организации</i> .....	59
---------------------------------------------------------------------	----

<b>ГЛАВА 4. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ</b> .....	62
4.1. <i>Понятие и принципы кадровой политики</i> .....	62
4.2. <i>Виды кадровой политики организации</i> .....	68
4.3. <i>Основные направления и принципы кадровой политики организации</i> .....	71
4.4. <i>Разработка кадровой политики организации</i> ...	74

<b>ГЛАВА 5. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ</b> .....	77
5.1. <i>Кадровая политика и кадровые стратегии</i> .....	77
5.2. <i>Сущность стратегического управления</i> .....	80
5.3. <i>Этапы процесса стратегического управления</i> .....	82
5.4. <i>Реализация стратегии управления персоналом</i> .....	89

<b>ГЛАВА 6. ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА</b> .....	91
6.1. <i>Сущность и цели планирования</i> .....	91
6.2. <i>Этапы и виды кадрового планирования</i> .....	97
6.3. <i>Планирование потребности в персонале</i> .....	102
6.4. <i>Методы планирования персонала</i> .....	106

<b>ГЛАВА 7. ТЕХНОЛОГИЯ НАБОРА, ОТБОРА И ПРИЕМА ПЕРСОНАЛА</b> .....	113
7.1. <i>Сущность и источники набора персонала</i> .....	113
7.2. <i>Методы набора персонала</i> .....	122
7.3. <i>Отбор персонала</i> .....	124
7.4. <i>Эффективность процесса поиска и отбора кадров. Показатели эффективности процесса отбора кадров</i> .....	140
7.5. <i>Оценка затрат на поиск и отбор кадров</i> .....	142

<b>ГЛАВА 8. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ И ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ.....</b>	<b>144</b>
8.1. Профорientация: цели и задачи.....	144
8.2. Система профорientации работы.....	146
8.3. Понятие, виды и этапы адаптации.....	153
8.4. Система управления адаптацией.....	158
<b>ГЛАВА 9. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ.....</b>	<b>165</b>
9.1. Понятие деловой карьеры... ..	165
9.2. Этапы и модели деловой карьеры .....	171
9.3. Планирование деловой карьеры и движение персонала по профессиональной лестнице.....	175
<b>ГЛАВА 10. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА .....</b>	<b>182</b>
10.1. Понятие и сущность обучения персонала.....	182
10.2. Построение системы обучения персонала в организации.....	189
10.3. Методы, формы и виды обучения.....	196
10.4. Профессиональная подготовка и переподго- товка кадров.....	209
10.5. Повышение квалификации персонала.....	214
<b>ГЛАВА 11. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА И АТТЕСТАЦИЯ КАДРОВ.....</b>	<b>224</b>
11.1. Понятие, задачи и функции оценки персонала..	224
11.2. Методы оценки персонала. ....	234
11.3. Содержание процесса аттестации персо- нала.....	238
11.4. Методы и этапы проведения аттестации труда.....	241

<b>ГЛАВА 12. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА</b>	
<b>ПЕРСОНАЛА.....</b>	246
12.1. Сущность организации труда, методы и место курса в системе других наук.....	246
12.2. Задачи организации труда.....	249
12.3. Элементы организации труда.....	251
12.4. Направления организации труда.....	255
<b>ГЛАВА 13. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА.....</b>	258
13.1. Мотивы в общей системе потребностей, интересов, стимулов.....	258
13.2. Характеристика теорий мотиваций.....	267
<b>ГЛАВА 14. СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА.</b>	277
14.1. Понятие и сущность системы стимулирования .....	277
14.2. Виды и формы стимулирования труда.....	282
14.3. Формы и системы оплаты труда.....	297
<b>ГЛАВА 15. УПРАВЛЕНИЕ</b>	
<b>МЕЖЛИЧНОСТНЫМИ</b>	
<b>ОТНОШЕНИЯМИ.....</b>	314
15.1. Определение конфликта.....	314
15.2. Типы и причины конфликтов.....	324
15.3. Методы разрешения конфликтов.....	332
15.4. Этапы разрешения конфликтов .....	337

<b>ГЛАВА 16. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....</b>	<b>344</b>
<i>16.1. Критерии эффективности управления персоналом.....</i>	<i>344</i>
<i>16.2. Анализ затрат на персонал .....</i>	<i>347</i>
<i>16.3. Социальная эффективность совершенство- вания управления персоналом.....</i>	<i>350</i>
<i>16.4. Экономическая эффективность совершенст- вования управления персоналом.....</i>	<i>353</i>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....</b>	<b>358</b>
<b>КРАТКИЙ ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ.....</b>	<b>361</b>

*Умение обращаться с людьми — это товар,  
который можно купить точно так же, как мы  
покупаем сахар или кофе.  
И я заплачу за такое умение больше,  
чем за что-либо другое на свете.*

*Хорошее управление состоит в том,  
чтобы показывать обычным людям  
как сделать работу превосходных людей.*

*Джон Рокфеллер.*





## ***ВВЕДЕНИЕ***

В условиях становления рыночной экономики возрастает значимость человеческого фактора в производственной системе. Знания, квалификации, творческие и предпринимательские способности работников рассматриваются как основной ресурс повышения эффективности и конкурентных преимуществ стратегического развития деловых организаций.

Учебный курс «Управление персоналом» является базовой специальной дисциплиной, нацеленной на формирование у студентов видения целостной системы управления социально-трудовыми отношениями в современной организации, овладение методиками и технологиями планирования и реализации кадровой стратегии, мотивации трудовой деятельности, обучения и развития персонала, регулирования конфликтов и трудовых споров.

Изучение курса базируется на таких дисциплинах, как «Экономика труда», «Управление человеческими ресурсами», «Менеджмент», «Теория организации», «Социология труда», «Организационное поведение», «Трудовое право».

## ***ГЛАВА 1. ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ***

- 1.1. Сущность экономических категорий, характеризующие субъектов трудовой деятельности***
- 1.2. Классификация и структура персонала предприятия***
- 1.3. Показатели численности персонала организации***



### ***1.2 .Сущность экономических категорий, характеризующие субъектов трудовой деятельности***

*Труд* – умственный и физический процесс, осуществляемый при помощи таких усилий (способностей) человека, которые направлены на производство товаров и услуг, то можно его разделить на такие разновидности: умст-

венный и физический, простой и сложный, индивидуальный и наёмный.

Сущность труда раскрывается путем выявления его структуры, включающей в себя ряд взаимосвязанных элементов: субъектов труда как носителей целей, производительных сил (предметов и средств), процесса трудовой деятельности, продуктов труда (целевых и побочных), общественных отношений (производственно-экономических). Труд кроме внутренних элементов системы имеет и внешние элементы воздействия (политическая и экономическая ситуации в стране, технический уровень развития, природные условия и т.п.). Отсюда следует, человек – субъект труда. Без него не может быть ни процесса труда, ни производственных и других отношений.

Определяющим фактором развития производства является человек, непосредственно выполняющие те или иные функции хозяйственной деятельности.

Рассмотрим экономические категории, которые характеризуют субъекты труда. Существует несколько терминов, основными составляющими которых является человек.

**Человеческие ресурсы** — понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека. Понятие «человеческие ресурсы» содержит в себе совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств людей. Особенность человеческих ресурсов состоит в следующем:

- люди наделены интеллектом, следовательно, их реакция на внешнее воздействие (управление) — эмоционально-осмысленная, а не механическая;
- люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, что является важным и долговременным ис-

точником повышения эффективности общества или организации;

- люди выбирают определенный вид деятельности (производственной или непроизводственной, умственной или физической) осознанно, ставя перед собой определенные цели.

При этом различают человеческие ресурсы организации, региона, отрасли, страны и уровни управления ими. В человеческих ресурсах, или "кадровом потенциале", выделяют следующие основные аспекты изучения: индивидуально-психологический (уровень личности); социально-психологический (уровень коллектива); социологический или социально-экономический (уровень общества и его подструктур).

Управление человеческими ресурсами на стратегическом уровне иерархии управления — управление трудовыми ресурсами, занятостью, персоналом, а на уровне предприятия в целях его развития — совокупность индивидуальных качеств персонала, которые определяют трудоспособность к производству материальных и духовных благ.

Человек — основная ценность общества и важнейший ресурс организации. Человеческий фактор (ЧФ) "кроется" в высокопрофессиональном кадровом потенциале персонала организации и управленческой деятельности менеджеров, организующих его использование. Природа происхождения ЧФ определяется наличием у человека психофизиологических резервов, заложенных в него в процессе исторического развития. Человек, смотивированный на высокопродуктивную деятельность, поставленный в условия, стимулирующие его интеллектуальный или физический труд, способен увеличить свой потенциал во много раз.

Человеческий фактор появляется в трудовой деятельности при учете рекомендаций социальной психологии, т.е.

в процессе формирования групп, коллективов, команд. В основе проявления ЧФ — системный (синергетический) эффект, возникающий вследствие учета особенностей совместной трудовой деятельности (функциональной, ролевой структуры, групповой динамики и т. п.). Особо следует отметить проявление ЧФ в феномене самоорганизации в социально-экономических системах, где сочетаются централизм и демократизм в управлении. В данном случае ЧФ сказывается специфически: не столько через количественные показатели, сколько через отношения, т. е. через формирование нового качества. Реализация этих отношений базируется на новой парадигме управления с синергетическим миропониманием.

Под **человеческим капиталом** понимается совокупность накопленных знаний, которыми обладает работник и которые приобретаются им благодаря общему и специальному образованию, профессиональной подготовке, производственному опыту. Концепция человеческого капитала впервые была выдвинута американским экономистом Г. Беккером в 1960 г.

Термин "**трудовые ресурсы**", который ввел в науку в 20-х годах XX ст. С. Струмилин, используют преимущественно как планово-учетный измеритель рабочей силы.

**Трудовые ресурсы** представляют собой трудоспособную часть населения страны, которая в силу психофизиологических и интеллектуальных качеств, способна производить материальные блага или услуги. К трудовым ресурсам относятся трудоспособные граждане в трудоспособном возрасте и работающие или не занятые в экономике страны граждан моложе и старше трудоспособного возраста.

Интеллектуальные и психофизиологические качества человека необходимые для осуществления полезной деятельности зависят от возраста, который выступает кри-

терием, позволяющим выделить из всего населения собственно трудовые ресурсы.

Численность трудовых ресурсов (Т) можно определить следующим образом:

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

где  $P_{\text{тр}}$  — численность населения в трудоспособном возрасте;

$P_{\text{инв}}$  — численность неработающего населения того же возраста, считающегося, согласно установленным государством правовым нормам, нетрудоспособным (инвалиды I—II групп и лица льготных пенсионных возрастов);

$P_{\text{пен}}$  — работающие лица пенсионного возраста;

$P_{\text{мол}}$  — работающие подростки до 16 лет.

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

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

К **безработным** относятся лица от 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период: а) не имели работы (доходного занятия); б) занимались поиском работы (обращались в службу занятости, к администрации предприятия, использовали личные связи, помещали объявления в печати и др.) или предпринимали шаги к организации соб-

ственного дела; в) были готовы приступить к работе. При отнесении к безработным должны присутствовать все критерии, перечисленные выше. К безработным относятся также лица, обучающиеся по направлению служб занятости или выполняющие оплачиваемые общественные работы, получаемые через службы занятости. Учащиеся, студенты, пенсионеры и инвалиды учитываются в качестве безработных, если они занимались поиском работы и были готовы приступить к ней. В составе безработных выделяются лица, не занятые трудовой деятельностью, зарегистрированные в службе занятости в качестве ищущих работу, а также признанные безработными.

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

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

а) среди населения в трудоспособном возрасте:

- учащиеся и студенты, слушатели и курсанты, обучающиеся в дневных учебных заведениях и не занятые никакой деятельностью, кроме учебы;

- лица, занятые ведением домашнего хозяйства, уходом за детьми, больными, родственниками и т.п.;

- лица, прекратившие поиск работы, исчерпав все возможности ее получения, но которые могут и готовы работать;

- лица, которым нет необходимости работать независимо от источника их дохода;

б) среди населения, не входящего в состав трудовых ресурсов:

- лица, получающие пенсии (по старости, на льготных условиях, по потере кормильца) и не занятые никакой деятельностью;

- инвалиды, получающие пенсии и не занятые никакой деятельностью.

Понятие «**трудовые ресурсы**» используется для характеристики трудоспособного населения в масштабах страны, региона, отрасли экономики, или в рамках какой-либо профессиональной группы.

**Рабочая сила** - это общая способность к производительному труду, ее применение связано с производством материальных или духовных благ. Под кадрами обычно понимают штатных квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями, трудовыми навыками или опытом работы в избранной сфере деятельности.

Различие понятий "рабочая сила" и "трудовые ресурсы" состоит в том, что трудовые ресурсы имеют количественные и социально-демографические рамки, а рабочая сила их не имеет. Таким образом, понятие "трудовые ресурсы" охватывает всех фактических и потенциальных работников, обладающих способностью к труду (рабочей силой).

Термин "кадры" пришел в управленческую терминологию из армейского лексикона, где он означает группу профессиональных военных - рядовых, командного состава и резерва. Понятие кадры включает основной (штатный) состав квалифицированных работников предприятий, государственных учреждений, общественных организаций.

**Кадры** - это социально-экономическая категория, характеризующая человеческие ресурсы предприятия, региона, страны. В отличие от трудовых ресурсов, объединяющих все трудоспособное население страны (как занятых, так и потенциальных работников), понятие "кадры" включает в себя постоянный (штатный) состав работников, т. е. трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с различными организациями. В этом смысле оно тождественно социально-экономической категории



"рабочая сила", под которой понимают способность к труду, совокупность физических и интеллектуальных способностей человека, необходимых ему для производства жизненных благ. Вместе с тем между этими понятиями существует различие.

В отличие от кадров персонал является более широким понятием. **Персонал** - это весь личный состав учреждения, предприятия, организации или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным или иным признакам (например, обслуживающий персонал). Иными словами, основные характеризующие составляющие понятия "кадры" - постоянство и квалификация работников - для понятия "персонал" не являются обязательными. Персоналом называют постоянных и временных работников, представителей квалифицированного и неквалифицированного труда .

Таким образом, объект кадровой политики характеризуется различными понятиями и определениями. Наиболее широким из них является термин "человеческий фактор", обозначающий совокупность различных отношений, которые складываются при участии людей в процессе создания жизненных благ, а наиболее узким - "кадры", под которыми понимают только постоянных и только квалифицированных работников. Между этими понятиями расположены термины "человеческие ресурсы", "трудовые ресурсы", "рабочая сила", "совокупный работник", "персонал". При этом понятие "человеческие ресурсы" относится одновременно и к наиболее широкому определению объекта кадровой политики, и к наиболее узкому. Человеческие ресурсы являются, как отмечалось, обобщающим, итоговым показателем человеческого фактора, а кадры есть социально-экономическая категория, характеризующая человеческие ресурсы конкретного предприятия, региона, страны. Поэтому под объектом кадровой политики, на наш

взгляд, следует понимать именно человеческие ресурсы, которые представляют собой совокупность различных качеств людей, определяющих их общую трудоспособность к производству материальных и духовных благ. Кадры представляют собой и объект, и цель кадровой политики, реализация которой предполагает формирование, распределение и рациональное использование работников.

Схематически дифференциация понятий, определяющих объект кадровой политики, показана на рисунке 1.



Рисунок 1. Объекты кадровой политики

Помимо терминов «трудовые ресурсы» и «персонал» в науке и практике экономики, социологии, управления с 80-х годов стал применяться термин «трудовой потенциал»

общества, отдельного работника. Это понятие является более объемным, разносторонним, его основой является термин «потенциал» — источник возможностей, средств, запаса.

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

Основными компонентами трудового потенциала работника являются:

- психофизиологическая составляющая: состояние здоровья, работоспособность, выносливость, способности и склонности человека, тип нервной системы и др.;

- социально-демографическая составляющая: возраст, пол, семейное положение и др.;

- квалификационная составляющая: уровень образования, объем специальных знаний, трудовых навыков, способность к инновациям, интеллект, творческие способности, профессионализм;

- личностная составляющая: отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, мотивированность, нравственность и др.

Трудовой потенциал работника может увеличиваться и уменьшаться. На практике применяются следующие методы измерения трудового потенциала.

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

**Балльная оценка** (по 7—10-балльной шкале) применяется в отношении показателей, характеризующих возраст, здоровье, подготовку работника, его интеллектуальный, творческий, инновационный потенциал.

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

$$\Phi_{\Pi} = \Phi_{\text{К}} - T_{\text{нп}} \qquad \Phi_{\Pi} = \text{Ч} \times \text{Д} \times T_{\text{см}}$$

где  $\Phi_{\Pi}$  — совокупный потенциальный фонд рабочего времени организации, час;

$\Phi_{\text{К}}$  — величина календарного фонда времени, час;

$T_{\text{нп}}$  — нерезервообразующие неявки и перерывы, час.

(т.е. регламентированные затраты, которые являются необходимыми — выходные и праздничные дни, основные и дополнительные отпуска и т.п.);

$\text{Ч}$  — численность работающих, чел.;

$\text{Д}$  — количество дней работы в периоде, дн.;

$T_{\text{см}}$  — продолжительность рабочего дня, час.

Трудовой потенциал человека характеризуется совокупностью его способностей к экономической деятельности. Трудовой потенциал человека имеет свои границы, определяемые его умственными и физическими данными, интеллектуальными и нравственными качествами и другими личностными характеристиками. Развитие и реализация потенциала человека в большой степени зависят от сложившихся экономических отношений и существующей государственной политики в стране, а также национального богатства и многих других факторов.

### ***1.3 . Классификация и структура персонала предприятия***

Как было указано выше персонал – это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

Персонал предприятия формируется и изменяется под влиянием внутренних (характер продукции, технологии и организации производства) и внешних (демографические процессы, юридические и моральные нормы общества, характер рынка труда и т. П.) факторов.

Влияние последних конкретизируется в таких параметрах:

- количество активного (трудоспособного) населения,
- общеобразовательный уровень,
- предложение рабочей силы,
- уровень занятости,
- потенциальный резерв рабочей силы

Для описания персонала предприятия используют различные аспекты классификации в зависимости от решаемых задач. Рассмотрим основную классификацию персонала предприятия (см. рисунок 2).

Поскольку много предприятий кроме основной деятельности выполняют функции, не соответствующие главному их назначению, всех работников делят на две группы: персонал основной деятельности и персонал не основной деятельности. Так в промышленности к первой группе — промышленно-производственному персоналу — относят работников основных, вспомогательных и обслуживающих производств, научно — исследовательских подразделений и лабораторий, заводоуправления, складов, охраны — то есть всех, занятых в производстве или его непосредственном обслуживании.

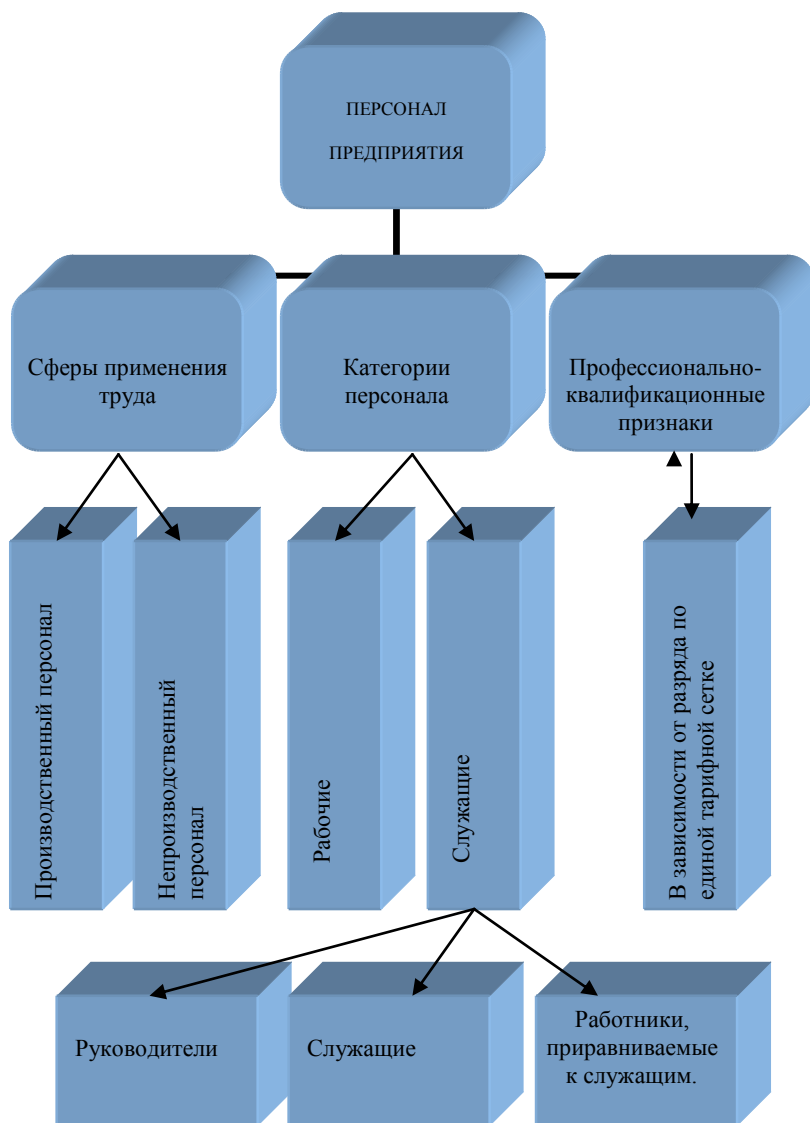


Рисунок 2. Классификация персонала

В группу непромышленного персонала входят работники структур, которые хотя и находятся на балансе предприятия, но не связаны непосредственно с производством: жилищно-коммунальное хозяйство, детские сады и ясли, поликлиники, учебные заведения и т.п. Такое деление персонала предприятия на две группы необходимо для расчетов заработной платы, согласования трудовых показателей с измерителями результатов производственной деятельности (для определения производительности труда используют, как правило, численность только промышленно — производственного персонала). В то же время расширение процессов интеграции промышленных систем с банковскими, коммерческими и другими хозяйственными структурами делает такую группировку персонала все более условной. В соответствии с характером выполняемых функций персонал предприятия подразделяется в большинстве случаев на четыре категории: руководители, специалисты, служащие и рабочие.

**Руководители** — это работники, которые возглавляют предприятия и их структурные подразделения. К ним относятся директора (генеральные директора), начальники, заведующие управляющие, прорабы, мастера на предприятиях, в структурных единицах и подразделениях; главные специалисты (главный бухгалтер, главный инженер, главный механик и т.п.), а также заместители перечисленных руководителей.

**Специалистами** считаются работниками, выполняющие специальные инженерно-технические, экономические и другие работы: инженеры, экономисты, бухгалтера, нормировщики, администраторы, юрисконсульты, социологи и др.

К категории **служащих** принадлежат работники, осуществляющие подготовку и формирование документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание (т.е. выпол-

няют сугубо техническую работу), в частности — делопроизводители, учетчики, архивариусы, агенты, чертежники, секретари — машинистки, стенографисты и др.



**Рабочие** — это персонал, непосредственно занятый в процессе создания материальных ценностей, а также осуществляющий ремонт, перемещение грузов, перевозку пассажиров, предоставление материальных услуг и т.п. Кроме того, в состав рабочих включают дворников, уборщиц, охранников, курьеров, гардеробщиков.

В аналитических целях всех рабочих можно делить на **основных** — тех, кто непосредственно принимает участие в процессе создания продукции, и вспомогательных — тех, которые выполняют функции обслуживания основного производства. Постепенно, с развитием производства, его механизации и автоматизации четкие границы между основными и вспомогательными рабочими исчезают, а роль последних (в частности наладчиков, механиков) возрастает. Важным направлением классификации персонала пред-



приятия является его разделение по профессиям и специальностям.

**Профессия** — это вид трудовой деятельности, осуществление которой требует соответствующего комплекса специальных знаний и практических навыков.

**Специальность** — это более узкая разновидность трудовой деятельности в пределах профессии.

В соответствии с этими определениями, например, профессия токаря охватывает специальности токаря-карусельщика, токаря-револьверщика, токаря-расточника и т.п.

Профессиональный состав персонала предприятия зависит от специфики деятельности, характера продукции или услуг, уровня технического развития. Каждая отрасль имеет присущие лишь ей профессии и специальности. В то же время существуют общие (сквозные) профессии рабочих и служащих. Так, например, в пищевой промышленности насчитывается 850 профессий и специальностей, но только коло половины из них являются специфическими для этой отрасли.

Классификация работников по квалификационному уровню базируется на их возможностях выполнять работы соответствующей сложности.

Квалификация — это совокупность специальных знаний и практических навыков, определяющих степень подготовленности работника к выполнению профессиональных функций соответствующей сложности.

Квалификации руководителей, специалистов и служащих характеризуется уровнем образования, опытом работы на той или иной должности. Принято выделять специалистов наивысшей квалификации (работники, имеющие ученые степени и звания), специалистов, высшей квалификации (работники с высшим образованием и значительным практическим опытом), специалистов средней квалификации (работники со средним специальным образованием и

определенным опытом), специалистов-практиков (работники, занимающие соответствующие должности, например, инженерные и экономические, но не получившие специального образования).

По уровню квалификации рабочие также делятся на четыре группы: высококвалифицированные, квалифицированные, малоквалифицированные и неквалифицированные. Они выполняют различные по сложности работы и имеют неодинаковую профессиональную подготовку

Квалификацию работников по статусу в занятости определяют на:

- наемных работников, заключивших 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;

- работников, занятых индивидуальной деятельностью, приносящей им доход, но не использующих труд наемных работников;

- работодателей-собственников организаций, которые свои функции могут делегировать наемному менеджеру;

- неоплачиваемых работников семейных предприятий;

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

- лиц, не поддающихся квалификации по статусу

Наемных работников подразделяют на:

- гражданское население;

- военнослужащих.

По длительности найма их подразделяют на:

- постоянных работников;

- временных работников;

- сезонных работников.

Работа имеет квалификацию:

- основную;
- дополнительную;
- 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.

Эти квалификационные признаки персонала предприятия наряду с другими (пол, возраст, уровень механизации труда, стаж) служат основой для расчетов разных видов структур. Для эффективного управления имеет значение не простая констатация численности (или её динамики) отдельных категорий работников, а изучение соотношений между ними.

Это позволяет не только выявить влияние фактора персонала на конечные результаты деятельности предприятия, но и определить наиболее существенные структурные изменения, их движущие силы и тенденции, а на этой основе формировать реальную стратегию развития трудовых ресурсов.

На формирование различных видов структур персонала влияют следующие :

- интенсивное перераспределение работников из промышленности и сельского хозяйства в информационную сферу и в сферу труда по обслуживанию населения;
- включение в состав трудовых ресурсов работников с более высоким образовательным уровнем по сравнению с теми, которые выбывают из трудоспособного возраста;

- повышение доли вспомогательного умственного труда (ныне она в несколько раз меньшая; чем в развитых странах);

- рост спроса на квалифицированную рабочую силу (операторов, наладчиков, программистов — эксплуатационников), который в значительной мере может удовлетвориться за счет безработных из категории руководителей и специалистов;

- замедление темпов снижения доли малого и неквалифицированного труда в связи с резким сокращением за последние годы технического перевооружения действующих предприятий;

- инерция системы образования, продолжающей воспроизводить квалифицированные кадры в основном по старой профессиональной схеме.

Формирование рыночного механизма и системы государственного регулирования рынка труда требует учета этих и других объективных тенденций, их положительного и отрицательного влияния на функционирование экономики в целом и отдельных предприятий.

Кроме оценки персонала при помощи группировки по перечисленным признакам, в зав денежных единицах ежней и отечественной практике используются устоявшиеся показатели, требующие сравнения с аналогичными на однородных предприятиях или анализа их динамики за несколько лет на одном и том же предприятии.

#### ***1.4. Показатели численности персонала организации***

Управление персоналом и обеспечение их эффективного использования объективно связано с обязательным формированием системы оценки трудового потенциала предприятия. Основными показателями персонала организации являются списочное, явочное число работников на

дату и в среднем за период. Для исчисления численности работников на определенную дату используется показатель, который называется списочным составом работников.

В списочный состав работников включаются все постоянные, временные и сезонные работники данного предприятия (их трудовые книжки должны быть сданы в отдел кадров). В отдельном списке отражаются совместители, в приказе о зачислении на работу которых должно быть указано, что продолжительное их рабочего дня не должна превышать 50% установленной законом для данной категории работников (трудовые книжки совместителей должны находиться по месту их основной работы).

В списочный состав не включаются работники, работающие по договорам подряда, а также лица, привлекаемые для выполнения случайных разовых работ, учащиеся профтехучилищ, лица, проходящие производственную практику и стажировку без зачисления на штатные должности с соответствующей выплаты заработной платы, и др.

Списочный состав работников устанавливается на каждый календарный день периода. При этом на каждый день учитывается количество явок и неявок на работу. Численность работников в выходные или праздничные дни приравнивается к численности предшествовавшего рабочего дня.

Для характеристики списочной численности за период находится средняя списочная численность. В анализе используется показатели среднесписочной численности за месяц, квартал, год.

Среднесписочная численность работников за месяц равна сумме списочной численности за каждый календарный день отчетного месяца, деленной на календарное число дней месяца.

$$\bar{T} = \frac{\sum T}{D}$$

Если новое предприятие введено в строй не с начала месяца, то средняя списочная численность работников рассчитывается путём деления суммы списочного состава работников за все дни работы предприятия, включая праздничные и выходные, на число календарных дней в данном месяце.

Если данные о списочном составе за все дни месяца отсутствуют, среднесписочная численность за месяц может быть определена как сумма списочной численности работников на начало и конец месяца, деленная на два:

$$\bar{T} = \frac{T_H + T_K}{2}$$

Среднесписочная численность работников за периоды более одного месяца (квартал, полугодие и год) определяется по формуле средней арифметической из месячных данных или как средняя арифметическая для моментного ряда динамики (в зависимости от имеющихся данных).

Среднесписочная численность работников с начала года определяется по средней арифметической из среднесписочных численностей за все месяцы с начала года по отчётный месяц включительно.

Списочное или среднесписочное число работников дает лишь самое общее представление о динамике рабочей силы. Эти понятия не раскрывают движение внутри периода. Сопоставление же списочного числа работников на две даты со среднесписочным числом за данный период, ограниченный этими датами, дает представление об изменении численности работников. Исходя из этого необходимо учитывать число принятых и число уволенных работников за данный период. Это даст возможность характеризовать оборот рабочей силы, т.е. изменение численно-

сти работников как вследствие их приема на работу, так и в связи с их выбытием. В зависимости от этого различают: а) оборот по приему и б) оборот по выбытию, т.е. сколько человек принято (уволено) за отчетный период. Если численность на начало периода равна численности на конец периода, то за данный период не было движения рабочей силы, или оборот по приему был равен обороту по выбытию.

Для характеристики интенсивности оборота используется отношение оборота к среднесписочной численности за исследуемый период.

Различают оборот необходимый и текучесть. Необходимый оборот рабочей силы включает прием в связи с расширением производства и увольнение по сокращению производства, вследствие прекращения сезонных работ, в результате перевода на другое предприятие, в связи с призывом в армию, с выходом на пенсию.

## **ГЛАВА 2. ПОНЯТИЕ, ЦЕЛИ И ПРИНЦИПЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

- 2.1. Предмет и содержание курса «Управление персоналом»**
- 2.2. Принципы и методы управления персоналом**
- 2.3. Место предмета «Управления персоналом» в ряду экономических дисциплин**
- 2.4. История возникновения и развитие курса.**

### **2.1. Предмет и содержание курса «Управление персоналом»**

Дисциплина «Управление персоналом» охватывает все вопросы, связанные с человеческим фактором в организации. Изучать этот курс нужно по той же самой причине, по которой и другие управленческие дисциплины: чтобы принимать решение руководствуясь научными знаниями. Задачи курса: получить новые знания о людях в организации, их способностях, мотивации и взаимодействии на рабочем месте; научиться смотреть на управление персоналом как на системную деятельность; узнать, какие «подводные камни» могут ожидать соискателей на собеседованиях, как найти и удержать рядом с собой нужных людей, как избежать заката карьеры.

Содержание курса во многом predetermined учебной программой, в которую входят все основные вопросы управления персоналом. В современном подходе к определению делается акцент на вкладе персонала, удовлетворенного работой, в достижение корпоративных целей, таких, как лояльность потребителей, экономия издержек и рентабельность. Это обусловлено пересмотром концепции



«управления персоналом» в последнем десятилетии XX века. На смену противоречивым отношениям между работодателями и наемными работниками, при которых в рабочей обстановке организации доминировала жесткая регламентация процедур взаимодействия с работниками, пришла атмосфера сотрудничества, которая имеет следующие особенности:

- сотрудничество в рамках небольших рабочих групп;
- ориентация на удовлетворение потребителей;
- значительное внимание уделяется целям бизнеса и вовлечению персонала для достижения этих целей;
- расслоение организационных иерархических структур и делегирование ответственности лидерам рабочих групп.

На основании этого можно выделить следующие отличия понятий «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» (см. рисунок 3).

По смыслу понятие человеческие ресурсы тесно связано и соотносится с такими понятиями, как «кадровый потенциал», «трудовой потенциал», «интеллектуальный потенциал», превосходя по объему каждое из них, взятое в отдельности.

Вместе с тем, анализ содержания вакансий в данной категории — руководитель-менеджер-консультант-специалист — свидетельствует, что принципиальной разницы между специалистами по персоналу и человеческими ресурсами не проводится.



Рисунок 3. Основные отличительные особенности понятий управление персоналом и управление человеческими ресурсами

В современном подходе управление персоналом включает:

- планирование потребности в квалифицированных сотрудниках;
- составление штатного расписания и подготовка должностных инструкций;
- подбор персонала и формирование коллектива сотрудников;

- анализ качества работы и контроль;
- разработка программ профессиональной подготовки и повышения квалификации;
- аттестация сотрудников: критерии, методики, оценки;
- мотивация: заработная плата, премии, льготы, продвижения по службе.

**Предметом курса** является система знаний, связанных с целенаправленным воздействием на персонал предприятия (организации, фирмы) для обеспечения эффективного функционирования предприятия и удовлетворения потребностей работников, особенно близких интересам трудового коллектива.

**Содержание курса** составляют принципы и методы управления в приложении к кадрам предприятия, теоретические и практические проблемы разработки системы управления персоналом, пути реализации кадровой политики, выбор наиболее эффективной технологии, средств и методов кадровой работы применительно к конкретной ситуации, организационные формы реализации системы управления персоналом на предприятии.

**Задача курса** "Управление персоналом предприятия" состоит в том, чтобы исходя из теоретических положений менеджмента и обобщения практического опыта раскрыть содержание, организационные формы проведения работы в области управления персоналом предприятия в современных условиях.

**Управление человеческими ресурсами** предприятия включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности:

1. Определение потребности в рабочих, инженерах, менеджерах различной квалификации, исходя из стратегии деятельности фирмы.
2. Анализ рынка труда и управление занятостью.

3. Отбор и адаптация персонала.
  4. Планирование карьеры сотрудников фирмы, их профессионального и административного роста.
  5. Обеспечение рациональных условий труда, в том числе благоприятной для каждого человека социально-психологической атмосферы.
  6. Организация производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимальных соотношений между количеством единиц оборудования и численностью персонала различных групп.
  7. Управление производительностью труда.
  8. Разработка систем мотивации эффективной деятельности.
  9. Обоснование структуры доходов, степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда.
  10. Организация изобретательской и рационализаторской деятельности.
  11. Участие в проведении тарифных переговоров между представителями работодателей и работников.
  12. Разработка и осуществление социальной политики предприятия.
  13. Профилактика и ликвидация конфликтов. Объем работ по каждой из этих функций зависит от размеров предприятия, характеристик производимой продукции, ситуации на рынке труда, квалификации персонала, степени автоматизации производства, социально-психологической обстановки на предприятии и за его пределами.
- Кадры в одно и то же время могут выступать как объектом, так и субъектом управления. Работники предприятия выступают объектом потому, что они являются частью производственного процесса. Поэтому планирование, формирование, перераспределение и рациональное использование людских ресурсов на производстве составляют основное содержание управления персоналом и с этой точки зрения

рассматриваются аналогично управлению материально-вещественными элементами производства.

## ***2.2. Принципы и методы управления персоналом***

Основу эффективного управления персоналом составляет нижеследующая неранжированная совокупность принципов ( см рисунок 4).

1) **Гуманизм.** Данный принцип означает, что управление персоналом должно основываться на нормах деловой этики, а также принятых в обществе нормах морали и нравственности.

2) **Демократизм.** Работники имеют право участвовать в управлении предприятиями, учреждениями, организациями. Это право они реализуют через общие собрания (конференции) трудового коллектива, советы трудового коллектива, профессиональные союзы и иные уполномоченные трудовым коллективом органы вносить предложения об улучшении работы предприятия, учреждения, организации, а также по вопросам социально-культурного и бытового обслуживания.

3) **Дифференциация** — это расчленение крупных проблем на более мелкие:

а) по блокам (оперативный, стратегический, инновационный);

б) направлениям развития (техника, технология, качество, конкурентоспособность продукции и т.д.);

в) подразделениям (цеха основного производства, заводоуправление и т.д.);

г) видам работ (разделение труда) и др.

4) **Единоначалие.** Данный принцип означает, что производственно-хозяйственной деятельностью предприятия (его подразделения), а также деятельностью того или иного сотрудника руководит только один, уполномочен-

ный на то руководитель. Следствиями принципа единоначалия являются принципы:

5) **единства прав, обязанностей и ответственности**<sup>1</sup>,

6) **иерархии**;

7) **единства руководства**.

8) **Исполнительская дисциплина** — обязанность подчиненных выполнять указания руководителей.

9) **Комплексность** — рассмотрение проблем в их взаимосвязи и взаимовлиянии. Реализуя этот принцип, субъект управления: 1) обеспечивает взаимную увязку решаемых задач; 2) координацию взаимодействия различных подразделений внутри предприятия.

10) **Научность** — необходимость научного обоснования всех аспектов управленческой деятельности: организационной структуры управления, принципов контроллинга и маркетинга персонала и т.д.

11) **Обратная связь**. Между объектом и субъектом управления юстанавливается механизм обратной связи, для чего используются: диспетчирование, учет, контроль.

12) **Профессионализм**. Данный принцип предполагает, во-первых, компетентное руководство, а, во-вторых, — компетентное выполнение принятых решений.

13) **Регламентация** — установление правил, определяющих порядок деятельности предприятия (организации, учреждения)<sup>5</sup>, а также отдельных его структурных подразделений, руководителей, специалистов, служащих, рабочих. Основными документами, регламентирующими деятельность персонала предприятия, являются: законодательство о труде; учредительные документы; правила внутреннего распорядка; регламент внутрифирменного взаимодействия; положения; должностные инструкции.

14) **Социально-экономическая адаптация**. Управляемая система находится в условиях постоянных соци-

альных и экономических изменений (внешних и внутренних), в связи с чем она должна своевременно реагировать на эти изменения, активно приспосабливаясь к ним.

Эффективность социально-экономической адаптации системы во многом зависит от развития творческой инициативы, привлечения к управлению максимально возможного числа работников.

15) **Субординация.** Принцип субординации предполагает разработку правил служебной дисциплины и установление на их основе системы служебного подчинения младших старшим. Реализуя принцип единоначалия, руководитель принимает решения, обязательные для выполнения всеми работниками возглавляемого им коллектива.

16) **Целеполагание** — знание целей деятельности предприятия и соответствующих им: 1) задач управления; 2) приоритетных направлений развития; 3) тенденций развития всех видов политики предприятия (кадровой, технической, финансовой и т.д.).

17) **Эффективность.** Данный принцип охватывает большой круг проблем — от экономической эффективности управления (соотношения затрат и результатов) до поиска эффективных стилей руководства, адекватной мотивации деятельности, совершенствования организационной структуры, оптимизации процессов принятия решений и т.д.

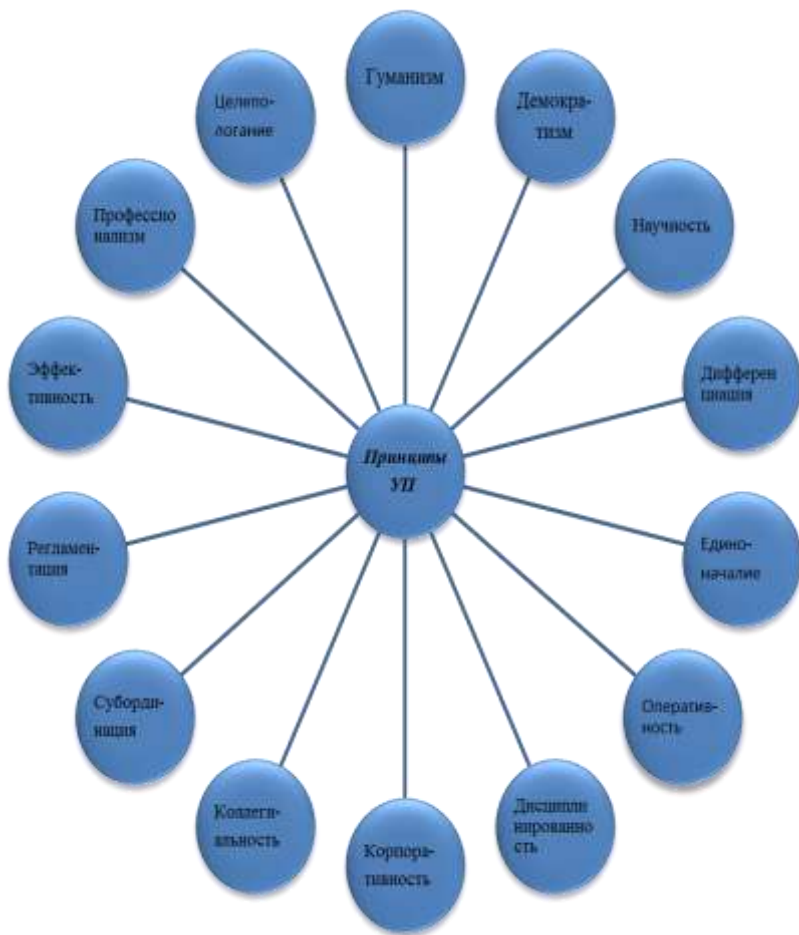


Рисунок 4. Принципы управления персоналом

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

Методы управления персоналом делятся на три группы:

- организационно-распорядительные;



- экономические;
- социально-психологические.

Все виды методов связаны между собой и образуют систему ( см.таблицу 1).

Таблица 1. Методы управления персоналом

### **МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОСНОВНЫЕ**

**ПОКАЗАТЕЛИ** **Административные** Формирование структуры органов управления, утверждение административных норм и нормативов, издание приказов и распоряжений, подбор и расстановка кадров, разработка должностных инструкций. **Экономические** Технико-экономический анализ и обоснование, материальное стимулирование, ценообразование и налоговая система, нормы и нормативы. **Социально-психологические** Участие персонала в управление ,социальное развитие коллектива, создание нормального психологического климата, моральное стимулирование, социальный анализ в коллективе.

#### **ОСНОВНЫЕ**

**ПОКАЗАТЕЛИ** **Административные** Формирование структуры органов управления, утверждение административных норм и нормативов, издание приказов и распоряжений, подбор и расстановка кадров, разработка должностных инструкций. **Экономические** Технико-экономический анализ и обоснование, материальное стимулирование, ценообразование и налоговая система, нормы и нормативы. **Социально-психологические** Участие персонала в управление ,социальное развитие коллектива, создание нормального психологического климата, моральное стимулирование, социальный анализ в коллективе.

**Административные** Формирование структуры органов управления, утверждение административных норм и нормативов, издание приказов и распоряжений, подбор и расстановка кадров, разработка должностных

инструкций. **Экономические** Технико-экономический анализ и обоснование, материальное стимулирование, ценообразование и налоговая система, нормы и нормативы. **Социально-психологические** Участие персонала в управление ,социальное развитие коллектива, создание нормального психологического климата, моральное стимулирование, социальный анализ в коллективе.

**Административные** Формирование структуры органов управления, утверждение административных норм и нормативов, издание приказов и распоряжений, подбор и расстановка кадров, разработка должностных

инструкций. **Экономические** Технико-экономический анализ и обоснование, материальное стимулирование, ценообразование и налоговая система, нормы и нормативы. **Социально-психологические** Участие персонала в управление ,социальное развитие коллектива, создание нормального психологического климата, моральное стимулирование, социальный анализ в коллективе.

Формирование структуры органов управления, утверждение административных норм и нормативов, издание приказов и распоряжений, подбор и расстановка кадров, разработка должностных инструкций.

**Экономические** Технико-экономический анализ и обоснование, материальное стимулирование, ценообразование и налоговая система, нормы и нормативы. **Социально-психологические**

Участие персонала в управление ,социальное развитие коллектива, создание нормального психологического климата, моральное стимулирование, социальный анализ в коллективе.

**Экономические** Технико-экономический анализ и обоснование, материальное стимулирование, ценообразование и налоговая система, нормы и нормативы.

**Социально-психологические** Участие персонала в управление ,социальное развитие коллектива, создание нормального психологического климата, моральное стимулирование, социальный анализ в коллективе.

**Экономические** Технико-экономический анализ и обоснование, материальное стимулирование, ценообра-

зование и налоговая система, нормы и нормативы. **Социально-психологические** Участие персонала в управление ,социальное развитие коллектива, создание нормального психологического климата, моральное стимулирование, социальный анализ в коллективе. Техничко-экономический анализ и обоснование, материальное стимулирование, ценообразование и налоговая система, нормы и нормативы. **Социально-психологические** Участие персонала в управление ,социальное развитие коллектива, создание нормального психологического климата, моральное стимулирование, социальный анализ в коллективе.

**Социально-психологические** Участие персонала в управление ,социальное развитие коллектива, создание нормального психологического климата, моральное стимулирование, социальный анализ в коллективе.

**Социально-психологические** Участие персонала в управление ,социальное развитие коллектива, создание нормального психологического климата, моральное стимулирование, социальный анализ в коллективе. Участие персонала в управление ,социальное развитие коллектива, создание нормального психологического климата, моральное стимулирование, социальный анализ в коллективе.

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 (административные)** 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.

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

И 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. Место предмета «Управления персоналом» в ряду экономических дисциплин***

Управление персоналом формируется на стыке теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права, политики и ряда других наук.

Управление персоналом как наука существует на двух уровнях: теоретическом и прикладном. Наука управление персоналом обладает комплексным, интегративным характером. Ее ядро – собственные знания.

Кроме этого управление персоналом опирается и отчасти включает следующие теории:

1. Экономические теории, прежде всего теории рынка труда, планирования.
2. Психологические теории: выводы общей психологии, теории поведения, психоанализ, социальная психология, психология труда, психология общения.
3. Социологические концепции: теории групп и организаций, методы эмпирической социологии.
4. Трудовое и социальное право, а также

некоторые политологические теории, конфликтология.

5. Науки о труде: физиология труда, психология труда и т.д.

Современные представления о системе управления персоналом связаны с пониманием нескольких важных обстоятельств:

- Зависимость проблем управления от характера организации – формы собственности, сферы деятельности, срока существования;
- Зависимость проблем управления от внешних (по отношению к организации) факторов – социально-экономического контекста, культурного контекста;
- Зависимость проблем управления от стиля деятельности организации, определяемого современными тенденциями – развитие сетевых организаций, преобладание проектного мышления, направленность на инновации.

Указанные особенности заставляют руководителей различных уровней обращаться к проблемам управления персоналом и именно в их разрешении искать ресурс развития организации. Чтобы это разрешение стало эффективным, специалистам необходимы знания в широком диапазоне дисциплин.

Именно эти дисциплины формируют теоретический фундамент управления персоналом и позволяют ориентироваться в общих закономерностях развития социальных процессов и особенностях индивидуальной динамики деятельности людей. Управление персоналом как учебная дисциплина призвана сформировать следующие знания и умения:

- ✓ знание основных принципов построения системы управления персоналом в организации;
- ✓ знание принципов организации деятельности службы персонала;
- ✓ знание основных методов, технологических приемов и способов разрешения стандартных кадровых проблем;
- ✓ умение анализировать источники организационно-кадровых проблем;
- ✓ умение формировать программы развития персонала в соответствии со стратегическими направлениями развития организации.

Перечисленные знания и умения входят в состав основных компетенций специалиста службы управления персоналом. Эти компетенции реализуются на трех уровнях деятельности специалистов:

- на уровне управленческих процессов (регламентация принятия решений и формирование систем организации деятельности);
- на уровне персонал-процессов в организации (адаптация, продвижение, конфликты и т.д.);
- на уровне межличностных процессов (системы непосредственного управления, организация системы профессионального взаимодействия).

#### ***2.4. История возникновения и развитие курса***

Возникновение управления работниками относится к 4000-5000 лет назад. Служители культа превратились в первых управленцев. Управление объективная необходимость в любой

сфере, особенно в производстве (см. таблицу 2).

Таблица 2. Этапы становления управления персоналом

<b>Годы управления</b>	<b>Подходы с позиций школ</b>	1885 –
1920	Научное управление	1920 –
1950	Административное	
управление	1930 – 1950	С позиции
человеческих отношений	1950 – до сих пор	
С позиции науки о поведении	1950 – до сих пор	
С позиции количественных методов	1920 – до	
сих пор	Подход к управлению как к	
процессу	конец 1950-х – до сих пор	Системный
подход	конец 1960-х – до сих пор	Ситуационный
подход		
<b>Подходы с позиций школ</b>	1885 – 1920	
Научное управление	1920 – 1950	
Административное управление	1930 – 1950	
С позиции человеческих отношений	1950 – до сих пор	
С позиции науки о поведении	1950 – до сих пор	
С позиции количественных методов	1920 – до	
сих пор	Подход к управлению как к	
процессу	конец 1950-х – до сих пор	Системный
подход	конец 1960-х – до сих пор	Ситуационный
подход		
1885 – 1920	Научное	
управление	1920 – 1950	
Административное управление	1930 – 1950	
С позиции человеческих отношений	1950 – до сих пор	
С позиции науки о поведении	1950 – до сих пор	
С позиции количественных методов	1920 – до	
сих пор	Подход к управлению как к	
процессу	конец 1950-х – до сих пор	Системный
подход	конец 1960-х – до сих пор	Ситуационный
подход		
1885 – 1920	Научное	
управление	1920 – 1950	
Административное управление	1930 – 1950	
С позиции человеческих отношений	1950 – до сих пор	



С позиции науки о поведении 1950 – до сих пор  
 С позиции количественных методов 1920 – до  
 сих пор

Подход к управлению как к  
 процессу конец 1950-х – до сих пор Системный  
 подход конец 1960-х – до сих пор Ситуационный  
 подход

Научное управление 1920 – 1950

Административное управление 1930 – 1950

С позиции человеческих отношений 1950 – до сих пор  
 С позиции науки о поведении 1950 – до сих пор  
 С позиции количественных методов 1920 – до  
 сих пор

Подход к управлению как к  
 процессу конец 1950-х – до сих пор Системный  
 подход конец 1960-х – до сих пор Ситуационный  
 подход

1920 – 1950

Административное  
 управление 1930 – 1950

С позиции  
 человеческих отношений 1950 – до сих пор

С позиции науки о поведении 1950 – до сих пор  
 С позиции количественных методов 1920 – до  
 сих пор

Подход к управлению как к  
 процессу конец 1950-х – до сих пор Системный  
 подход конец 1960-х – до сих пор Ситуационный  
 подход

1920 – 1950

Административное  
 управление 1930 – 1950

С позиции  
 человеческих отношений 1950 – до сих пор

С позиции науки о поведении 1950 – до сих пор  
 С позиции количественных методов 1920 – до  
 сих пор

Подход к управлению как к  
 процессу конец 1950-х – до сих пор Системный  
 подход конец 1960-х – до сих пор Ситуационный  
 подход

Административное управление 1930 – 1950

С позиции человеческих отношений 1950 – до сих пор  
 С позиции науки о поведении 1950 – до сих пор  
 С позиции количественных методов 1920 – до  
 сих пор

Подход к управлению как к  
 процессу конец 1950-х – до сих пор Системный  
 подход конец 1960-х – до сих пор Ситуационный  
 подход

1930 – 1950 С позиции человеческих  
 отношений 1950 – до сих пор С позиции  
 науки о поведении 1950 – до сих пор С  
 позиции количественных методов 1920 – до сих  
 пор Подход к управлению как к  
 процессу конец 1950-х – до сих пор Системный  
 подход конец 1960-х – до сих пор Ситуационный  
 подход  
 1930 – 1950 С позиции человеческих  
 отношений 1950 – до сих пор С позиции  
 науки о поведении 1950 – до сих пор С  
 позиции количественных методов 1920 – до сих  
 пор Подход к управлению как к  
 процессу конец 1950-х – до сих пор Системный  
 подход конец 1960-х – до сих пор Ситуационный  
 подход  
 С позиции человеческих отношений 1950 – до сих пор  
 С позиции науки о поведении 1950 – до сих пор  
 С позиции количественных методов 1920 – до  
 сих пор Подход к управлению как к  
 процессу конец 1950-х – до сих пор Системный  
 подход конец 1960-х – до сих пор Ситуационный  
 подход  
 1950 – до сих пор С позиции науки о  
 поведении 1950 – до сих пор С позиции  
 количественных методов 1920 – до сих пор  
 Подход к управлению как к процессу конец 1950-х – до  
 сих пор Системный подход конец 1960-х – до сих  
 пор Ситуационный подход  
 1950 – до сих пор С позиции науки о  
 поведении 1950 – до сих пор С позиции  
 количественных методов 1920 – до сих пор  
 Подход к управлению как к процессу конец 1950-х – до  
 сих пор Системный подход конец 1960-х – до сих  
 пор Ситуационный подход  
 С позиции науки о поведении 1950 – до сих пор  
 С позиции количественных методов 1920 – до  
 сих пор Подход к управлению как к  
 процессу конец 1950-х – до сих пор Системный  
 подход конец 1960-х – до сих пор Ситуационный  
 подход

1950 – до сих пор С позиции  
количественных методов 1920 – до сих пор  
Подход к управлению как к процессу конец 1950-х – до  
сих пор Системный подход конец 1960-х – до сих  
пор Ситуационный подход  
1950 – до сих пор С позиции количественных  
методов 1920 – до сих пор Подход к  
управлению как к процессу конец 1950-х – до сих пор  
Системный подход конец 1960-х – до сих пор  
Ситуационный подход  
С позиции количественных методов 1920 – до сих  
пор Подход к управлению как к  
процессу конец 1950-х – до сих пор Системный  
подход конец 1960-х – до сих пор Ситуационный  
подход  
1920 – до сих пор Подход к управлению как  
к процессу конец 1950-х – до сих пор Системный  
подход конец 1960-х – до сих пор Ситуационный  
подход  
1920 – до сих пор Подход к управлению как к  
процессу конец 1950-х – до сих пор Системный  
подход конец 1960-х – до сих пор Ситуационный  
подход  
Подход к управлению как к процессу конец 1950-х – до  
сих пор Системный подход конец 1960-х – до сих  
пор Ситуационный подход  
конец 1950-х – до сих пор Системный  
подход конец 1960-х – до сих пор Ситуационный  
подход  
конец 1950-х – до сих пор Системный  
подход конец 1960-х – до сих пор Ситуационный  
подход  
Системный подход конец 1960-х – до сих пор  
Ситуационный подход  
конец 1960-х – до сих пор Ситуационный  
подход  
Ситуационный подход

Управление персоналом как наука, зародившаяся в конце XIX в. в США, а ранее развивавшаяся в рамках других наук (психологии и социологии, экономики, экономики предприятия, организационного поведения, конфликтологии, экономики труда). В США развитие данной науки проходило в русле бихевиористского подхода, и выделение в самостоятельную область знания завершилось к 1960-м гг.

Исследователи проблемы выделяют следующие этапы развития науки управления персоналом:

1) **классические теории** (Ф.Тейлор, А.Файоль, Г.Эмерсон, Л.Урвик, М.Вебер, Г.Форд, А. Гастев, П.Керженцев) – с 1880 по 1930 гг.;

2) **теории человеческих отношений** (Э.Майо, К.Арджерис, Р.Ликарт, Р.Блейк) – с начала 1930-х гг.;

3) **гуманистические теории** (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор) – с 1970-х гг.

Классические теории подразумевают технико-экономический (технократический) подход к управлению кадрами предприятий, который строится на научной организации труда, внедренной в управление еще в начале XX в. Основные задачи руководства компаний сводились к: строгому контролю и наблюдению за работниками; разложению задач на простые и понятные элементы; жесткому разделению управленческих и исполнительских функций, использованию авторитарного стиля руководства; обеспечению материального стимулирования работников; учету некоторых интересов работников и соблюдению их прав.

В первой половине двадцатого века развиваются более отвечающие требованиям производственно-экономических процессов компаний концепции управления человеческими ресурсами, в частности, теории школы человеческих отношений. В данных исследованиях школы человеческих отношений предполагалось, что люди стремятся быть полезными и нужными организации, работники хотят быть

признанными, оцененными, причастными к процессам ее развития. Основными задачами руководства являлись: создание таких условий, при которых каждый работник осознавал бы свою полезность, предоставление определенной свободы и самостоятельности в работе, взаимодействие руководителя с подчиненными и участие последних в решении несложных проблем компании, формирование чувства значимости персонала.

Во второй половине XX века появились современные теории, каждая из которых по-своему пыталась объяснить этот сложный вид управленческой деятельности. Гуманистический подход. Этот подход содержит такие теории, как управление человеческими ресурсами, теорию человеческого капитала и др. Концепция человеческих ресурсов подразумевает, что персонал является таким же важным производственным ресурсом, как и финансовые, материальные, технологические и другие ресурсы, участвующие в процессе производства, и, следовательно, предприятие (организация) в процессе своего развития может либо накапливать, либо сокращать этот вид ресурса. Согласно теории человеческий капитал – это имеющийся у каждого сотрудника запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями человеческого потенциала могут быть: образование, профессиональный опыт, охрана здоровья, географическая мобильность, информация. В дальнейшем наиболее значительные успехи в управлении трудовыми ресурсами были достигнуты в японских и американских фирмах. Исследователями проблем управления персоналом установлена основная причина успеха японской системы менеджмента – умение работать с людьми. В самом упрощенном виде краеугольным камнем системы японского персонал-менеджмента являются принципы единой семьи, пожизненного найма ориентация на удовлетворение нематериальных потребностей, управление скорейшей адаптацией и слу-

жебно-профессиональным продвижением. Так несмотря на очевидные преимущества (стабильность занятости и низкий уровень безработицы, полное раскрытие трудового потенциала сотрудников и высокую управляемость персоналом), ее сохранению мешали такие очевидные недостатки, как высокие расходы на заработную плату сотрудникам, узкий внутренний рынок труда, невозможность избавления от неперспективного персонала и пр. Основу системы управления персоналом в США составляют принципы индивидуализма, экономического стимулирования, высокой текучести кадров, узкой специализации, вертикальной карьеры, досрочного выхода на пенсию, приложение ценностных категорий и оценок к использованию трудовых ресурсов. Важнейшие достижения американской и японской систем управления трудовыми ресурсами в нашей стране следует внедрять избирательно, с обязательным учетом национальной специфики.

Модель управления персоналом в бывшем СССР была построена на принципах научной организации труда и созданной советскими учеными А. К. Гастевым, А. Ф. Журавским и др. Эта модель основывалась на методах школы научного управления Ф. Тейлора и вобрала в себя многие достижения зав денежных единицах менеджмента. Несмотря на наличие существенных недостатков, в советской экономической модели практически полностью удовлетворялась потребность в безопасности и защищенности, гарантировалось право на труд, пенсионное обеспечение, социальные блага: отпуск, оплата временной нетрудоспособности, обучение.

## **ГЛАВА 3. СУЩНОСТЬ, ЦЕЛИ И ФУНКЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

- 3.1. Понятие системы управления персоналом**
- 3.2. Методы построения системы управления персоналом и ее совершенствования**
- 3.3. Этапы формирования организационной структуры системы управления персоналом**
- 3.4. Функции системы управления персоналом организации**

### **3.1. Понятие системы управления персоналом и методы ее построения**

**Система управления персоналом** представляет собой совокупность приемов, методов, технологий, процедур работы с кадрами.

Существует несколько подходов к формулированию системы управления персоналом. Все зависит от того, какой аспект данного явления рассматривается.

В систему управления персоналом включаются следующие элементы кадровой работы: кадровое планирование, определение потребности в найме, набор, отбор, найм, адаптация, обучение, карьера, оценка, мотивация, нормирование труда.

Это лишь неполный перечень используемых кадровых технологий, но он позволяет представить диапазон работы с персоналом. Все элементы системы управления персоналом условно можно разделить на три блока:

1) технологии формирования персонала, к которым относятся кадровое планирование, определение потребности в найме, набор, отбор, найм, высвобождение, иногда сюда включают адаптацию работников;

2) технологии развития персонала, объединяющие обучение, карьеру и формирование кадрового резерва;

3) технологии рационального использования персонала, включающие оценку, мотивацию, нормирование труда.

Одни и те же кадровые технологии могут относиться к различным блокам (например, адаптация вполне может соответствовать технологиям формирования и рационального использования персонала).

Система управления персоналом организации является составной частью общей системы управления организацией и в современных условиях от ее успешного построения и эффективности работы зависит достижение главных целей функционирования организации на экономическом пространстве. Система управления персоналом организации - система, в которой реализуются функции управления персоналом. Она включает различные подсистемы общего линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

Подсистема общего и линейного руководства осуществляет следующие функции: управление организацией в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями.

Подсистема планирования и маркетинга персонала выполняет следующие функции: разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале.

Подсистема управления и учета персонала осуществляет: организацию найма персонала, организацию собеседования, оценки отбора и приема персонала, учет приема, перемещений, поощрений и увольнения работников, профессиональную ориентацию и организацию



рационального использования персонала, управление занятостью, делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема управления трудовыми отношениями производит: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическую диагностику, управление взаимодействием с профсоюзом.

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

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

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

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

Подсистема развития организационной структуры управления выполняет такие функции, как анализ сложившейся организационной структуры управления, разработка штатного расписания.

Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом осуществляет: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом.

Еще одним подходом к определению системы управления персоналом является представление системы управления персоналом с организационной точки зрения. Исходя из данной позиции, система управления персоналом - совокупность организационных структур, выполняющих функции управления персоналом. Сюда включают руководителей, службу управления персоналом, то есть всех так или иначе реализующих функции управления персоналом.

В данном случае выделяют: кадровое; нормативно-методическое; делопроизводственное; организационное; информационное; материальное и техническое обеспечение системы управления персоналом.

Кадровое обеспечение системы управления персоналом представляет собой необходимый качественный и количественный состав работников кадровой службы организации.

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом состоит из следующих элементов:

1) документов организационного, организационно-методического, распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера;

2) нормативно-справочных материалов, устанавливающих нормы, правила и методы, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом.

Делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом предусматривает создание условий для осуществления работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом, в рамках полного цикла обработки и движения документов с момента их создания (или получения) работниками кадровой службы до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.

Организационное обеспечение системы управления персоналом означает формирование специальных структурных подразделений, выполняющих ряд задач и функций в области работы с кадрами.

Информационное обеспечение системы управления персоналом представляет собой совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления персоналом при ее функционировании. Оно включает оперативную информацию, нормативно-справочную информацию, технико-справочную информацию. При этом необходимо соблюдать ряд требований: комплексность, оперативность, достоверность, систематичность.

Материальное и техническое обеспечение системы управления персоналом предусматривает выделение определенных материальных и технических средств на осуществление работы с кадрами.

Таким образом, система управления персоналом включает в себя всю процедуру работы с кадрами - от определения основной идеи взаимодействия администрации и трудового коллектива до высвобождения работников, - а также совокупность обеспечивающих ее подсистем (информационной, организационной, кадровой, правовой).

### ***3.2. Методы построения системы управления персоналом и ее совершенствования***

Для построения системы управления персоналом организации существуют **две группы методов**:

1. методы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом;
2. методы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Одним из основных методов построения системы управления персоналом является **системный анализ**, он служит методологическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом.

**Метод декомпозиции** позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы - на функции, функции - на процедуры. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, синтезировать то, что было расчленено. При этом могут использоваться логические, графические и цифровые модели.

**Метод последовательной подстановки** позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние. Факторы ранжируются и среди них отбираются наиболее существенные.

**Метод сравнений** позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой перредовой организации, с нормативным состоянием в прошлом периоде. Сравнение дает положительный результат

при условии сопоставимости исследуемых систем, их однородности.

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

**Метод структуризации** целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации.

**Экспертно-аналитический метод** совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к этому процессу. С помощью метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков. Не всегда обладает высокой точностью и объективностью, поскольку у экспертов отсутствуют единые критерии оценок.

**Нормативный метод** предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организацией в целом и системы управления персоналом.

**Параметрический метод** заключается в установлении функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления их соответствия.

**Метод главных компонентов** позволяет отразить в одном показателе свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнить не множество показателей одной

системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один.

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

**Метод функционально-стоимостного анализа.** Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов.

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

Морфологический анализ является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а затем против каждой функции построчно указать всевозможные варианты ее выполнения, то получим морфологическую матрицу. Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач.

Это далеко не полный перечень методов построения системы управления персоналом и ее совершенствования.

Наибольший эффект достигается в том случае, когда все методы применяются в совокупности.

### ***3.3. Этапы формирования организационной структуры системы управления персоналом***

Формирование организационной структуры системы управления персоналом происходит не сразу, а проходит следующие этапы:

1) структуризация целей системы управления персоналом;

2) определение состава функций управления, обеспечивающих реализацию целей всей системы управления персоналом организации;

3) формирование состава подсистем организационной структуры;

4) установление связей между подсистемами организационной структуры;

5) определение прав и ответственности подсистем;

6) расчет трудоемкости функций и численности подсистем;

7) построение конфигурации организационной структуры (м.рисунок 5).

Прежде всего следует выделить плоские (одноуровневые) и многоуровневые структуры. Иногда плоские структуры называют горизонтальными а многоуровневые – вертикальными. Также все типы организационных структур можно подразделить на бюрократические и адаптивные.

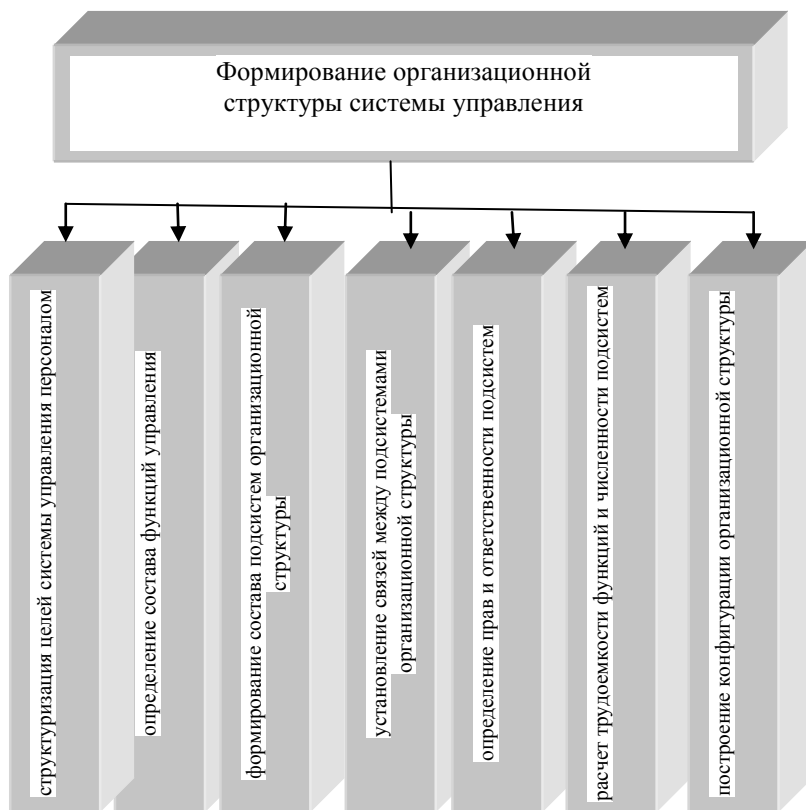


Рисунок 5. Формирование организационной структуры системы управления.

Простейший тип бюрократических организационных структур называется линейной организационной структурой, организованной строго иерархически. Она характеризуется: разделением зон, равных по объему и содержанию ответственности, единоначалием, вертикальным разделением труда и формированием уровней управления по вертикали.



Вторым типом организационной структуры является функциональная организационная структура, построенная по принципу распределения функций внутри организации. Когда руководство организации решает построить службу управления персоналом по принципам функциональной организационной структуры, то вся работа в этом направлении сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые они выполняют.

В реальной жизни современных фирм такой тип организационной структуры может являться жизнеспособным только для отдельного подразделения компании.

Еще одной разновидностью бюрократических организационных структур являются дивизиональные организационные структуры, которые возникли в связи с диверсификацией производства и расширением функций компаний. В соответствии с точно раскрывающим сущность данной экономической категории определением, дивизиональные структуры представляют собой структуры, основанные на выделении крупных автономных производственно-хозяйственных подразделений и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли.

### *3.4 . Функции системы управления персоналом организации*

**Функция планирования персонала** заключается в разработке кадровой политики и стратегии управления персоналом; анализе кадрового потенциала организации и рынка труда; организации кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале; поддержании

взаимосвязей с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Функция управления наймом и учетом персонала заключается в организации набора кандидатов на вакантную должность; организацию отбора (собеседования и оценки) и приема персонала; учете приема, перемещений, увольнений персонала; управлении занятостью, документационном обеспечении системы управления персоналом.

Функция оценки, обучения и развития персонала заключается в осуществлении обучения, переподготовки и в повышении квалификации персонала; введении в должность и адаптации новых работников; организации и проведении мероприятий по оценке персонала; управлении развитием карьеры.

Функция управления мотивацией персонала заключается в нормировании трудового процесса и тарификации оплаты труда; разработке систем материального и нематериального стимулирования, а также в применении методов морального поощрения персонала.

Функция управления социальным развитием заключается в организации питания в течение рабочего дня; обеспечении охраны здоровья и отдыха для сотрудников и их семей; организации развития физической культуры; организации социального страхования.

Функция правового обеспечения управления персоналом связана с решением правовых аспектов трудовых отношений, а также с согласованием распорядительных и иных документов по управлению персоналом.

Функция информационного обеспечения управления персоналом заключается в ведении учета и статистики персонала; информационном и техническом обеспечении системы управления персоналом; обеспечении персонала необходимой для работы научно-технической информацией.

Функция обеспечения нормальных условий труда включает в себя обеспечение и контроль соблюдения требований психофизиологии и эргономики труда, охраны труда и окружающей среды и т.д.

Функция линейного руководства заключается в том, что управление персоналом организации осуществляется в том числе и на уровне управления организации в целом. Данную функцию осуществляет не только служба управления персоналом, но и руководители всех уровней.

## **ГЛАВА 4 . КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ**

- 4.1. Понятие и принципы кадровой политики.**
- 4.2. Виды кадровой политики организации**
- 4.3. Основные направления и принципы кадровой политики организации**
- 4.4. Разработка кадровой политики организации**

### **4.1. Понятие и принципы кадровой политики**

**Под кадровой политикой** подразумевается формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных рыночных условиях на том или ином этапе развития организации (см.рисунок 6).

Цель кадровой политики - обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров, его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями законодательства, состоянием рынка труда.

Назначение кадровой политики — своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития организации, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей.

Главным объектом кадровой политики предприятия является персонал. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.



Рисунок 6.Содержание кадровой политики

Целевая задача кадровой политики может быть решена по-разному, и выбор альтернативных вариантов достаточно широк:

- увольнять работников или сохранять; если сохранять, то каким путем лучше:

- а) переводить на сокращенные формы занятости;
- б) использовать на несвойственных работах, на других объектах;
- в) направлять на длительную переподготовку и т.п.;
- подготавливать работников самим или искать тех, кто уже имеет необходимую подготовку;
- набирать со стороны или переучивать работников, подлежащих высвобождению с предприятия;
- набирать дополнительно рабочих или обойтись имеющейся численностью при условии более рационального ее использования и т.п.

При выборе кадровой политики учитываются факторы, свойственные внешней и внутренней среде предприятия, такие как:

- требования производства, стратегия развития предприятия;
- финансовые возможности предприятия, определяемый им допустимый уровень издержек на управление персоналом;
- количественные и качественные характеристики имеющегося персонала и направленность их изменения в перспективе и др.;
- ситуация на рынке труда (количественные и качественные характеристики предложения труда по профессиям предприятия, условия предложения);
- спрос на рабочую силу со стороны конкурентов, складывающийся уровень заработной платы;
- влияние профсоюзов, жесткость в отстаивании интересов работников;
- требования трудового законодательства, принятая культура работы с наемным персоналом и др.

Функции кадровой политики, прежде всего, предполагают конкретные виды деятельности, которые предусматривают процесс интеграции управления персоналом. В

условиях развития рыночной экономики основными функциями кадровых служб становятся:

- организационное и методическое обеспечение развития самоуправления, демократических форм рассмотрения и выдвижения кандидатур на руководящие должности, проведение конкурсов на замещение вакантных должностей, изучение общественного мнения о деятельности руководителей;

- прогнозирование, определение текущей и перспективной потребности в кадрах и источников ее удовлетворения, уточнение потребности в подготовке специалистов по прямым связям с учебными заведениями, разработка и реализация мер по формированию трудового коллектива;

- планирование и регулирование профессионального, квалифицированного роста кадров, процессов их высвобождения и перераспределения;

- организационно-методическое обеспечение профессиональной, экономической учебы, подготовки и переподготовки кадров, планирования этой работы с учетом потребностей производства, направление работников в различные учебные заведения и на стажировку на передовых предприятиях и в организациях, обучение руководителей первичного звена передовым методам и формам работы с кадрами;

- изучение профессиональных, деловых и нравственных качеств работников на основе аттестации, широкого применения психологических и социальных исследований, разработка рекомендаций по рациональному использованию кадров в соответствии с их способностями и склонностями;

- организация работы по профессиональной ориентации молодежи, адаптация молодых специалистов и рабочих на предприятиях, развитие наставничества, изучение причин текучести кадров, динамики изменений трудового

коллектива, разработка мер по стабилизации и совершенствованию его социальной и демографической структуры;

- обеспечение эффективного использования всех форм материального и морального стимулирования работников в соответствии с их трудовой деятельностью и с учетом общественного мнения, изучение влияния стимулов на повышение трудовой и социальной активности трудящихся, укрепление морально-психологического климата в коллективе и др.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

В реализации кадровой политики возможны альтернативы. Она может быть быстрой, решительной (в чем-то на первых порах, возможно, и не очень гуманной по отношению к работникам), основанной на формальном подходе, приоритете производственных интересов, либо, наоборот, основанной на учете того, как ее реализация скажется на трудовом коллективе, к каким социальным издержкам для него это может привести.

Основной принцип кадровой политики заключается в том, что одинаково необходимо достижение индивидуальных и организационных целей.

Главными принципами отдельных направлений кадровой политики организации можно назвать следующие (см. таблицу 3).



Таблица 3. Направления кадровой политики

Направления	Принципы		Характери
1. Управление персоналом организации	Одинаковости необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной)	Необходимость искать честные администрации и работниками.	ние интересам организации
2. Подбор и расстановка персонала	Соответствия профессиональной компетенции практических достижений индивидуальности	Соответствие объема заданий, ответственности возможностям человека Уровень знаний, соответствующий должности Требуемый опыт, руководящие способности Собственной работы и подчиненных Облик, интеллектуальные черты "стиль" руководства	
3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Конкурсности ротации индивидуальной подготовки проверки делом соответствия должности регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	Отбор кандидатов на конкурсной основе Планомерная смена должностей горизонтально Подготовка резерва на конкретные должности индивидуальной программе Эффективная стажировка на руководящих должностях Степень соответствия кандидата требованиям стоящий момент Оценка результатов деятельности наклонностей и т.п.	
4. Оценка и аттестация персонала	Отбора показателей оценки квалификации оценки осуществления заданий	Система показателей, учитывающая различные критерии оценок, частоту оценок Пригодность, определение знаний выполнения данного вида деятельности Оценка результатов деятельности	
5. Развитие персонала	Повышения квалификации самовыражения саморазвития	Необходимость периодического предоставления инструкций для постоянного развития Самостоятельность, самоконтроль Инициативность, самостоятельное освоение методов исполнения Способность и возможность саморазвития	
6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда	Соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы равномерного сочетания стимулов и санкций мотивации	Эффективная система оплаты труда Конкретность описания задач, обязанностей Побудительные факторы, влияющие на эффективность труда	

## ***4.2. Виды кадровой политики организации***

В зависимости от степени влияния и контроля со стороны руководства организации

на кадровую ситуацию, процедур, направленных на прогнозирование количества и качества персонала выделяют следующие типы кадровой политики:

- **пассивная;**
- **реактивная;**
- **превентивная;**
- **активная.**

При **пассивной** кадровой политике руководство организации не имеет четкой программы по работе с персоналом и вынужденно реагирует на уже возникающие кадровые проблемы (нехватка кадров, конфликты, наличие долго не закрытых вакантных

должностей), сосредотачивая усилия на их устранении без глубокого анализа ситуации. Кадровые решения принимаются без учета долгосрочных последствий. Подбор, отбор работников осуществляется в оперативном режиме без планирования потребности в персонале на перспективу. Оценка кандидатов и работников проводится поверхностно и формально.

Обучение персонала бессистемно и нерегулярно. В организациях с таким типом кадровой политики нечетко распределены полномочия и ответственность работников.

При **реактивной** кадровой политике руководство организации диагностирует возникающие проблемы с персоналом, анализирует причины кадровых проблем, конфликтных ситуаций, принимает меры по их ликвидации.

При **превентивной** кадровой политике руководство организации имеет обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации. Производится оценка кадрового потенциала на соответствие поставленным задачам.

Имеются краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах. Сформулированы задачи по развитию и обучению персонала.

Руководство организации прогнозирует кадровую ситуацию и осуществляет ее постоянный мониторинг, в случае необходимости разрабатывает целевые кадровые программы.

При таком типе кадровой политики в организации планирование потребности в кадрах осуществляется на краткосрочный и среднесрочный периоды, задачи по обучению персонала ставятся конкретно.

При активной кадровой политике руководство организации имеет не только кадровый прогноз, но и средства влияния на кадровую ситуацию, в случае необходимости могут разрабатываться целевые кадровые программы. При таком типе кадровой политики в организации проводится мониторинг производственного климата, мотивации персонала.

**Активная** кадровая политика может быть рациональной и авантюристической. Руководство организации при рациональной кадровой политике имеет обоснованный прогноз развития кадровой ситуации и располагает краткосрочным, среднесрочным и долгосрочным планами работы по обеспечению кадрами с различными сценариями развития ситуации (вплоть до кризисных).

При авантюристической кадровой политике руководство организации не имеет обоснованного прогноза развития кадровой ситуации, но стремится влиять на нее. В результате составляют недостаточно обоснованные планы работы по обеспечению кадрами и их развитию.

Кадровую политику еще разделяют на открытую и закрытую в зависимости от ориентации организации при формировании состава персонала на внешнюю или внутреннюю среду.

При открытой кадровой политике организация открыта для приема новых работников извне на любой уровень должностей, и для каждого открываются возможности развития деловой карьеры с любой должности. Организация готова принять на работу любого специалиста, обладающего соответствующими компетенциями без требований к кандидатам, к примеру, по опыту работы в этой или родственных организациях. Открытая кадровая политика характерна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

При закрытой кадровой политике организация использует преимущественно внутренние источники персонала, поэтому и продвижение на вышестоящие должности возможно только для своих работников и с нижнего уровня управления. Такой тип кадровой политики характерен для организаций, ориентированных на создание определенной корпоративной культуры.

Сравнение открытой и закрытой кадровой политики по основным процессам управления персоналом представлено в таблице 4.

Таблица 4. Характеристика открытой и закрытой кадровой политики

<b>КАДРОВЫЙ ПРОЦЕСС</b>	<b>ЗАКРЫТАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА</b>	<b>ОТКРЫТАЯ КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА</b>
Набор и отбор персонала	Дефицит рабочей силы, отсутствие притока кадров	Высокий уровень конкуренции на рынке труда
Трудовая адаптация персонала	Эффективная адаптация, сплоченность трудового коллектива	Сокращения срока включения в конкурентные отношения,

		внедрение новаций.
Обучение и развитие персонала	Формирование единого взгляда, адаптировано к работе организации	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового
Продвижение персонала	Предпочтение при назначении на работу своих работников и планирование карьеры	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала
Мотивация	Предпочтение отдается вопросам мотивации персонала	Предпочтение вопросам внешней мотивации и стимулирования
Внедрение инноваций	Процесс разработки инноваций.	Инновационная деятельность новых членов коллектива

### ***4.3. Основные направления и принципы кадровой политики организации***

Основными направлениями кадровой политики организации являются:

1. проведение маркетинговой деятельности в области персонала;
2. планирование потребности организации в персонале;
3. прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
4. организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация и трудовая адаптация персонала;
5. подбор и расстановка персонала;
6. разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда; рационализация затрат

на персонал организации; разработка программ развития персонала с целью решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения, служебного продвижения работников и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности; организация труда и рабочего места;

7. разработка программ занятости и социальных программ;

8. эффективное распределение и использование занятых в организации работников, рационализация их численности;

9. управление нововведениями в кадровой работе;

10. обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала; анализ причин высвобождения персонала и выбор наиболее рациональных его вариантов; обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда;

11. разработка проектов совершенствования управления персоналом организации и оценка социальной и экономической эффективности.

Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации. Из главной цели кадровой политики можно вывести подцели для управления персоналом, например, предоставить трудовые ресурсы определенного качества и количества к установленному сроку, на установленный период, на определенные рабочие места. На основе таких целевых установок можно определить содержание кадровой политики в организации.

**Основной принцип** кадровой политики заключается в том, что одинаково необходимо достижение индивидуальных и организационных целей.

Главными принципами отдельных направлений кадровой политики организации можно назвать следующие (см.таблица 5).

Таблица 5. Характеристика принципов направлений кадровой политики

№	НАПРАВЛЕНИЕ	ПРИНЦИПЫ	ХАРАКТЕРИСТИКА
1	Управление персоналом организации	Равной необходимости достижения индивидуальных и организационных целей	Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации
2	Подбор и расстановка персонала	Соответствие профессиональной компетенции практическим достижениям	Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека Уровень знаний, соответствующий требованиям должности
3	Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Конкурсности ротации индивидуальной подготовки проверка делом соответствия должности регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	Отбор кандидатов на конкурсной основе Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали Эффективная стажировка на руководящих должностях Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент
4	Оценка и аттестация персонала	Отбора показателей оценки оценки квалификации оценки осуществления заданий	Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности Оценка результатов деятельности
5	Развитие персонала	Повышения квалификации	Необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала
6	Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда	Соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы равномерного сочетания стимулов и санкций мотивации	Эффективная система оплаты труда Конкретность описания задач, обязанностей и показателей Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда

#### ***4.4. Разработка кадровой политики организации***

Кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, традиций организации и факторов внешней средой. Кадровая политика является частью политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития.

Инструментами реализации кадровой политики являются:

- кадровое планирование;
- текущая кадровая работа;
- руководство персоналом;
- мероприятия по его развитию, повышению квалификации;
- мероприятия по решению социальных проблем;
- вознаграждение и мотивация.

В результате применения этих инструментов изменяется поведение сотрудников, повышается эффективность их работы, улучшается структура коллектива.

Этапы кадровой политики включают в себя:

1. проведение анализа ситуации и подготовка прогнозов развития предприятия. Определение стратегических целей организации;

2. разработка общих принципов кадровой политики, определение ключевых моментов и приоритетов;

3. официальное утверждение кадровой политики организации;

4. этап пропагандирования. Создание и поддержка системы продвижения кадровой информации. Информирование коллектива о разработанной кадровой политике и сбор мнений;

5. оценка финансовых ресурсов на осуществление выбранного типа стратегии - формулирование принципов рас-



пределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;

6.разработка плана оперативных мероприятий: планирование потребности в трудовых ресурсах, прогноз численности кадров, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение. Определение значимости мероприятий;

7.реализация кадровых мероприятий: обеспечение программы развития, отбор и найм персонала, профориентация и адаптация сотрудников, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;

8.оценка результатов деятельности — анализ соответствия кадровой политики, выполняемых мероприятий и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

На первом этапе осуществляется формирование целей и задач кадровой политики. Нормирование и программирование - согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации, разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, установленных на первом этапе.

Цели и задачи кадровой политики определяются исходя из основных положений нормативно-правовых документов, из совокупности целей и задач по обеспечению эффективного функционирования организации и входящих в нее подразделений. Основной целью кадровой политики является полное использование квалификационного потенциала персонала. Эта цель достижима посредством предоставления каждому работы в соответствии с его способностями и квалификацией.

На втором этапе проводится мониторинг персонала - разрабатываются процедуры диагностики и прогнозирования кадровой ситуации.

Этот этап состоит из трех блоков:

1) качественные требования к работникам, которые определяются исходя из описания рабочего места и требований к претенденту на должность;

2) количественные требования, которые связаны с определением потребности в персонале по должностям, квалификационным характеристикам и т.п.;

3) основные принципы кадровой политики по наиболее важным направлениям: подбору и расстановке персонала, формированию и подготовке резерва на должности, оценке степени развития персонала, оплате труда, использованию кадрового потенциала и т.п.

На третьем этапе определяется выбор основных форм и методов управления персоналом, разрабатывается инструментарий кадрового планирования.

На четвертом этапе разрабатывается план кадровых мероприятий, определяются сроки и ответственные исполнители этих мероприятий.

На разработку и состояние кадровой политики организации влияют внутренние и внешние факторы.

Внутренние факторы это цели и структура организации, морально-психологический климат в коллективе.

Внешние факторы - это трудовое законодательство, перспективы развития рынка труда, взаимоотношения с профсоюзом и др.

С учетом этих факторов кадровая политика организации развивается в рамках ограничений, установленных внешним воздействием на организацию, и определяется состоянием внутренних факторов. Данное обстоятельство приводит к различным видам кадровой политики организаций.

## ***ГЛАВА 5. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ***

### ***5.1. Кадровая политика и кадровые стратегии***

### ***5.2. Сущность стратегического управления***

### ***5.3. Этапы процесса стратегического управления***

### ***5.4. Реализация стратегии управления персоналом***

#### ***5.1. Кадровая политика и кадровые стратегии***

Кадровая политика как понятие порой заменяется практиками и более современным понятием стратегии. Оно вошло в специальную литературу в связи с развитием стратегического менеджмента. В давние времена под стратегией понимали искусство поведения полководца в бою, умение четко определить цели военных операций, распределить силы по наиболее важным направлениям. Сегодня под кадровой стратегией понимается определение перспективных целей, задач управления персоналом с учетом внешней среды, а также средств, методов, решений, ресурсов, при помощи которых наилучшим образом реализуется миссия, достигаются цели и решаются задачи, обеспечены конкурентные преимущества организации. Очевидно, что такое понимание стратегии принципиально не отличается от приведенного выше определения кадровой политики.

Разделение понятий «кадровая политика» и «кадровая стратегия» носит, наверное, больше теоретический характер. Они взаимосвязаны и тесно переплетены. Для практиков важнее не то, какой термин применяется, а какое содержание в него вкладывается и как его можно реализовать при управлении персоналом конкретной организации.

**Кадровые стратегии** есть единство планов, ресурсов, средств, при помощи которых можно достичь конкретных целей по управлению персоналом, вытекающих из кадровой политики на определенном этапе существования (развития) организации.

Стратегии направлены на достижение целей организации, но в подчиненном кадровой политике более узком, практическом плане, потому что направлены на ее реализацию и реальное воплощение. Кадровые стратегии, решающие задачи кадровой политики,

могут быть различными, к примеру:

- стратегия омоложения кадров;
- стратегия снижения затрат на персонал;
- стратегия перманентного развития персонала и управления его знаниями;
- стратегия создания действенного резерва руководящих кадров;
- стратегия объективной оценки трудовой деятельности каждого работника;
- стратегия повышения ответственности руководителей структурных подразделений за эффективное управление персоналом;
- стратегия создания высокорезультативных рабочих команд;
- стратегия выращивания специалистов на которых равняются другие работники;
- стратегия сокращения персонала и взаимозаменяемость персонала;
- стратегия расширения полномочий руководителей и специалистов .

На выбор стратегии влияют различные факторы:

- цели и задачи на данном этапе развития организации;
- внутриорганизационные кадровые проблемы;

- ситуация на рынке труда;
- конкурентные тенденции в кадровой сфере;
- управленческие и финансовые возможности организации и т. д.

Кадровые стратегии, как и кадровая политика, могут разрабатываться на различные периоды и быть, как правило, среднесрочными и долгосрочными. Выбор срока их действия зависит от многих факторов: стадии развития организации, изменяющихся организационных целей, других внутренних и внешних факторов.

Выделяют три концепции стратегии кадровой политики ( см.рисунок 7)



Рисунок 7. Концепции стратегии кадровой политики

1) Стратегия управления персоналом определяется стратегией организации. Управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в

предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала.

2) Стратегия управления персоналом является центральной самостоятельной функцией. Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых, в зависимости от их качества и способностей, можно решать различные задачи, возникающие в условиях рыночной экономики. В данном случае стратегия кадровой политики зависит от имеющихся или потенциальных кадровых ресурсов.

3) Синтез двух предыдущих. Стратегия организации сопоставляется с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами, определяется соответствие направлениям стратегии кадровой политики. В результате такого сопоставления может быть изменена стратегия всей организации либо — кадровая политика.

## ***5.2. Сущность стратегического управления***

Стратегическое управление персоналом организации — это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Цели стратегического управления персоналом:

- Обеспечение потребности организации в персонале на перспективу.
- Регулирование уровня оплаты труда, достаточного для подбора, удержания и мотивации персонала на всех организационных уровнях.
- Высокий приоритет развития лидерства на ключевых должностях.

- Обеспечение эффективных программ обучения и развития для повышения квалификации всего персонала и формирование высокой внутренней динамики персонала.

- Развитие эффективных систем коммуникации между управленческим звеном и другими сотрудниками, между департаментами и отделами.

- Создание механизмов борьбы с последствиями психологического восприятия перемен.

Принципы стратегического управления персоналом:

- долгосрочность оцениваемых перспектив;
- направленность управленческих воздействий на изменение потенциала персонала;

- создание возможностей эффективной реализации потенциала;

- альтернативность выбора в зависимости от состояния внешней и внутренней среды;

- осуществление постоянного контроля за состоянием и динамикой внешней среды и своевременное внесение изменений в управленческие решения.

В самой организации применение стратегического управления персоналом дает громадный выигрыш, ибо позволяет получить синергический эффект. Для получения синергического эффекта необходимо соблюдение следующих условий:

- хорошее развитие системы адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда;

- наличие гибкой системы организации работ;

- использование систем оплаты, построенных на принципах всестороннего учета персонального вклада и уровня профессиональной компетенции каждого работника (в связи с чем особое внимание должно уделяться оценке и вознаграждению работника);

- высокий уровень участия работников и рабочих групп в обсуждении проблем и принятии управленческих решений;

- делегирование полномочий подчиненным, что является важнейшим и в то же время труднейшим принципом управления персоналом;

- функционирование разветвленной системы коммуникаций, которая является интегрирующим фактором всей модели стратегического управления персоналом.

Объектами стратегического управления персоналом являются:

- сотрудники организации;

- условия труда;

- структура персонала.

Существует большое количество подходов к дифференциации стратегий. Различают стратегии инновационных предприятий, стратегии диверсификации, стратегии, ориентированные на получение максимальной прибыли, стратегии, ориентированные на потребителей, стратегии организационного развития и т.д.

Стратегия управления персоналом может быть как подчиненной по отношению к стратегии организации в целом, так и совмещенной с ней, представляющей единое целое. Но и том, и в другом случае стратегия управления персоналом ориентируется на конкретный тип корпоративной или деловой стратегии (бизнес-стратегии). Каждому варианту стратегии организации соответствует свой вариант стратегии управления персоналом.

### ***5.3. Этапы процесса стратегического управления***

Процесс стратегического управления включает пять взаимосвязанных этапов, которые логически вытекают



один из другого, и между ними существует устойчивая обратная связь и взаимовлияние.

Анализ внешней и внутренней среды считают обычно исходным этапом стратегического управления, так как он служит базой как для определения миссии и целей организации, так и для выработки стратегии поведения в окружающей конкурентной среде, позволяющей осуществить миссию и достичь целей. Внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются в процессе стратегического управления в первую очередь для того, чтобы вскрыть те возможности и угрозы, которые организация должна учитывать при определении своих целей и способов их достижения.

Внешняя среда организации включает макроокружение и непосредственное окружение. Анализ макроокружения проводится на основе изучения влияния на организацию таких факторов, как состояние экономики, правовое регулирование и управление, политические процессы, природная среда и ресурсы, социальная и культурная составляющие общества, научно-технический и технологический уровень развития общества и т.п.

Анализ непосредственного окружения связан с изучением тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. Это поставщики, покупатели, конкуренты, рынок рабочей силы. Организация может существенно влиять на характер и содержание взаимодействия с непосредственным окружением, активно формировать дополнительные возможности и предотвращать появление угроз ее дальнейшему существованию.

Анализ внутренней среды показывает тот потенциал и те внутренние возможности, на которые может рассчитывать организация для проведения успешной конкурентной борьбы, для достижения поставленных целей и реализации своей миссии, а также в случае необходимости их коррек-

тировки. Кроме того, внутренняя среда обеспечивает возможность нормального существования персоналу организации, предоставляя ему работу, участие в управлении, в прибылях и капитале, разрабатывая меры социальной защиты и т.п.

Анализ внутренней среды проводится по следующим направлениям: персонал организации, его потенциал, квалификация, интересы и др.; организация управления; производство, включая все этапы его общего цикла — от исследований и разработок до оперативного планирования; либо другая основная деятельность организации; финансы организации; маркетинг; организационная культура и др.

Изучение среды организации, проводимое в условиях стратегического управления, позволяет:

- при анализе внешней среды — выявить возможности, которые открываются перед организацией и которые она должна использовать для укрепления своих позиций на рынке, или угрозы для ее деятельности, т.е. вскрыть нежелательные обстоятельства, которые могут ухудшить рыночную ситуацию;

- при анализе внутренней среды — определить сильные стороны организации, ее преимущества, которые необходимо использовать для реализации возможностей (т.е. это та база, на которую опирается организация в конкурентной борьбе и которую необходимо укреплять), и слабые стороны, ухудшающие состояние организации, которые необходимо нейтрализовать, исправить, избавиться от них.

Определение миссии организации и стратегических целей для ее выполнения является вторым этапом процесса стратегического управления. **Миссия** — это четкая формулировка предназначения организации, утверждение того, для чего и по какой причине она существует.

В миссии должны быть отражены следующие аспекты: сфера деятельности организации, т.е. какой продукт предлагается покупателям или клиентам, на каком рынке она работает и реализует свой продукт; целевые ориентиры организации, отражающие, к чему она стремится, решение каких задач является определяющим в ее деятельности в перспективе; ценности или принципы, которые являются основополагающими в деятельности организации; какие технологии в области производства и управления использует организация, в чем ее сила и возможности успешного осуществления деятельности в долгосрочной перспективе; имидж, которым обладает организация.

Стратегические цели конкретизируют миссию организации, представляя ее в форме, доступной для управления процессом их реализации. Цель — это желательное конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность. Установление целей — это руководство к действию: каких результатов и когда необходимо достичь и кто за это отвечает.

Важность установления целей организации состоит в том, что цели являются исходной точкой для разработки планов деятельности, системы мотивирования персонала, оценки результатов их труда, контроля и оценки деятельности подразделений и организации в целом.

Формулирование и выбор стратегии — следующий этап процесса стратегического управления. Он представляет собой определение основного направления, характера движения, путь, следуя которым организация сможет достичь поставленных целей.

Выбор стратегии из нескольких стратегических альтернатив означает ориентацию на такую стратегию, которая обладает преимуществами перед другими, является наиболее пригодной для достижения целей организации.

Определение миссии, установление целей и выбор стратегии представляют собой управленческие решения, принимаемые высшим руководством организации для выбора основных направлений ее развития, что находит свое отражение в стратегическом плане. Стратегический план — это документ, содержащий цель организации, направления ее развития, долгосрочные и краткосрочные задачи.

На этапе реализации стратегии осуществляется комплекс действий, направленных на повышение деловой активности в финансовой, организационной и других сферах, на усиление мотивации персонала, развитие корпоративной культуры и внутренней структуры организации в целях достижения намеченных результатов.

Этап оценки и контроля реализуемой стратегии связан с появлением новых обстоятельств, изменением факторов внешней и внутренней среды, воздействующих на организацию, что приводит к необходимости корректировки выбранной стратегии. При этом могут быть уточнены цели, переориентирована деятельность организации, изменена ее политика, бюджет, структура, технология производства и управления, направления работы с персоналом, пересмотрены системы оплаты труда и т.п. Управленческие решения, принятые по этим и другим вопросам, должны улучшить стратегию организации, обеспечить ее конкурентоспособность.

Стратегическое управление персоналом — это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Цель стратегического управления персоналом — обеспечить скоординированное и адекватное состоянию внешней и внутренней среды формирование трудового потен-

циала организации в расчете на предстоящий длительный период.

**Под конкурентоспособным трудовым потенциалом** организации следует понимать способность ее работников выдерживать конкуренцию по сравнению с работниками (и их трудовым потенциалом) аналогичных организаций. Конкурентоспособность обеспечивается за счет высокого уровня профессионализма и компетентности, личностных качеств, инновационного и мотивационного потенциала работников.

Субъектом стратегического управления персоналом выступает служба управления персоналом организации и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители.

**Объектом стратегического управления персоналом** является совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, политика в отношении, персонала, а также технологии и методы управления, основанные на принципах стратегического управления, управления персоналом и стратегического управления персоналом.

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

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

Оценивая деятельность организаций, имеющих возможность использовать передовые методы управления персо-

налом, можно выделить три сложившихся типа организаций.

1-й тип. Комплексно занимаются вопросами стратегического планирования и применяют элементы стратегического управления персоналом.

2-й тип. Используют методы стратегического планирования персонала.

3-й тип. Делегируют функциональные задачи стратегического характера службе управления персоналом. Вырабатывают стратегии развития персонала и ориентируются на них в своей деятельности.

Организационно система стратегического управления персоналом строится на базе существующей оргструктуры системы управления персоналом. При этом выделяется три основных варианта организационного оформления системы стратегического управления персоналом.

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

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

3. Формирование системы стратегического управления персоналом без обособления в структурные единицы (но при этом вопросам стратегического управления отводится второстепенная роль).

Наиболее эффективен вариант создания «штабного» стратегического отдела в рамках системы управления персоналом и координация деятельности других отделов по вопросам стратегического планирования, когда на часть персонала уже существующих подразделений этой сис-

темы возлагаются обязанности по функции «стратегическое управление персоналом».

#### ***5.4. Реализация стратегии управления персоналом***

Реализация стратегии управления персоналом является важной стадией процесса стратегического управления.

В ходе реализации стратегии решаются три задачи:

- во-первых, устанавливается приоритетность среди административных задач (задач общего руководства): распределение ресурсов, установление организационных связей и отношений, создание информационных, нормативно-методических, правовых и других подсистем;

- во-вторых, устанавливается соответствие между выбранной стратегией управления персоналом и внутриорганизационными процессами, процессами внутри системы управления персоналом по следующим характеристикам организации: ее структуре, системе мотивации и стимулирования, нормам и правилам поведения, убеждениям и ценностям, квалификации работников и руководителей и т.д.;

- в-третьих, это выбор стиля руководства организацией в целом и отдельными подразделениями, от которого зависит успех реализации стратегии управления персоналом.

Инструментами реализации стратегии управления персоналом являются кадровое планирование, планы развития персонала, в том числе его обучения и служебного продвижения, решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение.

Реализация стратегии управления персоналом включает два этапа: внедрение стратегии и стратегический контроль за ее реализацией и координация всех действий по результатам контроля.

Этап внедрения стратегии включает: разработку плана внедрения стратегии управления персоналом; разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом; активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии. Внедрение стратегии управления персоналом, включающее распределение необходимых ресурсов, определение средств ее реализации, сроков исполнения, ответственных исполнителей может осуществляться в соответствии с планом, разработанным по форме:

Цель этапа стратегического контроля — определить соответствие или отличие реализуемой стратегии управления персоналом состоянию внешней и внутренней среды; наметить направления изменений в стратегическом планировании, выборе альтернативных стратегий.



## ***ГЛАВА 6 . ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА***

### ***6.1. Сущность и цели планирования***

### ***6.2. Этапы и виды кадрового планирования***

### ***6.3. Планирование потребности в персонале***

### ***6.4. Методы планирования персонала***

#### ***6.1. Сущность и цели планирования персонала***

Одним из наиболее важных составляющих элементов управление персоналом является его планирование. **Кадровое планирование** — целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

Кадровое планирование представляет комплексную задачу, включающую большое число независимых переменных — новые изобретения, изменения населения, сопротивление изменениям, потребительский спрос, вмешательство государства в бизнес, иностранная конкуренция и, прежде всего, конкуренция на национальном рынке.

Долгое время в управлении персоналом экономически развитых стран ориентировались в основном на текущие потребности организации: работодатель рассчитывал получить в любой момент необходимое количество работников, для использования которых не требуется длительной специальной подготовки. Избыточный рынок рабочей силы давал работодателям такую возможность, а увольнение избыточного персонала не было связано с большими финансовыми потерями. Изменения условий деятельности организаций выдвинули требование ориентироваться при формировании ресурсов (в том числе и чело-

веческих) не только на текущие потребности, но и на длительные перспективы. На сегодняшний день практически во всех странах отказываются от принципа «перекачки рабочей силы», основанного на привлечении необходимой рабочей силы и вытеснении излишних или более не нужных в данный момент работников, вследствие растущих требований к качеству работников, их готовности брать на себя ответственность.

Если раньше считалось, что кадровое планирование необходимо лишь в случае дефицита рабочей силы, то сегодня превалирует другое мнение: планирование необходимо и во времена безработицы, поскольку квалифицированных работников все же нелегко найти; кроме того, следует избегать социальных трудностей, часто возникающих при увольнениях.

С конца 70-х годов двадцатого века в практике управления стал применяться систематический анализ перспективных потребностей организаций в отдельных категориях персонала. В настоящее время все большее число предприятий выделяют планирование персонала в самостоятельный вид деятельности кадровых служб. Организационно-технические изменения производства делают необходимым своевременный поиск и подготовку персонала для решения новых производственных и управленческих задач, а также снижения социальной напряженности по отношению к работникам, рабочие места которых изменяются или ликвидируются. Эти задачи нельзя решить за короткий срок. Таким образом, кадровое планирование является признаком ответственности управления организации в отношении персонала.

Планирование персонала включает в себя:

- прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале (по отдельным его категориям);

- изучение рынка труда (рынка квалифицированной рабочей силы) и программы мероприятий по его «освоению»;

- анализ системы рабочих мест организации;

- разработка программ и мероприятий по развитию персонала.

Пути покрытия потребности в персонале - способы приобретения персонала у определенного источника покрытия кадровой потребности. Различают два пути:

### **1.Активные:**

- организация набирает персонал в учебных заведениях при помощи заключения двустороннего соглашения с самим заведением и участниками обучения;

- организация представляет заявки по вакансиям в местные или межрегиональные службы занятости;

- использует услуги консультантов по персоналу и специализированных посреднических фирм по найму персонала;

- вербует новый персонал через своих сотрудников (из их семейного круга; в других организациях; в учебных заведениях);

- заключает лизинговые соглашения с другими работодателями на определенных условиях предоставления кадровых ресурсов.

### **2.Пассивные:**

- Организация сообщает о вакантных местах через рекламные объявления в СМИ и специализированных изданиях;

- ожидает претендентов после проведения рекламной кампании местного характера.

Основными требованиями к кадровому планированию относятся:

- Гибкость или эластичность планирования, способность приспособления к альтернативным ситуациям;
- Устранение пробелов в информации и неопределенности в исходной ситуации;
- Учет в планах вероятных факторов влияния на плановые показатели;
- Координации отдельных планов и их взаимозависимости;
- Выявление и учет наиболее слабых звеньев производства;
- Наличие, анализ и учет всесторонней информации о кадрах.

Кадровое планирование создается на базе целей организации и состоит из 4 частей:

1)кадровые стратегии -разработка будущей кадровой политики организации; создание возможности должностного и профессионального роста; обеспечение развития кадров для выполнения работ новой квалификации и адаптации их знаний к изменяющимся условиям;

2)кадровые цели-определение конкретных целей организации и каждого работника, вытекающих из кадрового стратегии; достижение максимального сближения целей организации и индивидуальных целей работников;

3) кадровые задачи -обеспечение организации в нужное время, в нужном месте, в необходимом количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для достижения целей;

4) кадровые мероприятия -разработка плана кадровых мероприятий для реализации конкретных целей и задач организации и каждого работника; определение затрат на реализацию плана кадровых мероприятий.

При осуществлении кадрового планирования организация преследует следующие цели:

- получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве;
- наилучшим образом использовать потенциал своего персонала;
- уметь предвидеть проблемы, возникающие из-за возможного избытка или нехватки персонала.

При планировании целей необходимо учитывать правовые нормы, а также исходные принципы политики организации.

Этапами процесса планирования целей являются: поиск, анализ и ранжирование целей, выбор и реализация целей, контроль и их проверка

Цели кадрового планирования должны формулироваться систематически. Сюда относятся цели организации и цели ее персонала. При планировании целей необходимо учитывать правовые нормы, а также исходные принципы политики организации. Цели и задачи кадрового планирования схематически представлены на рисунке 8.

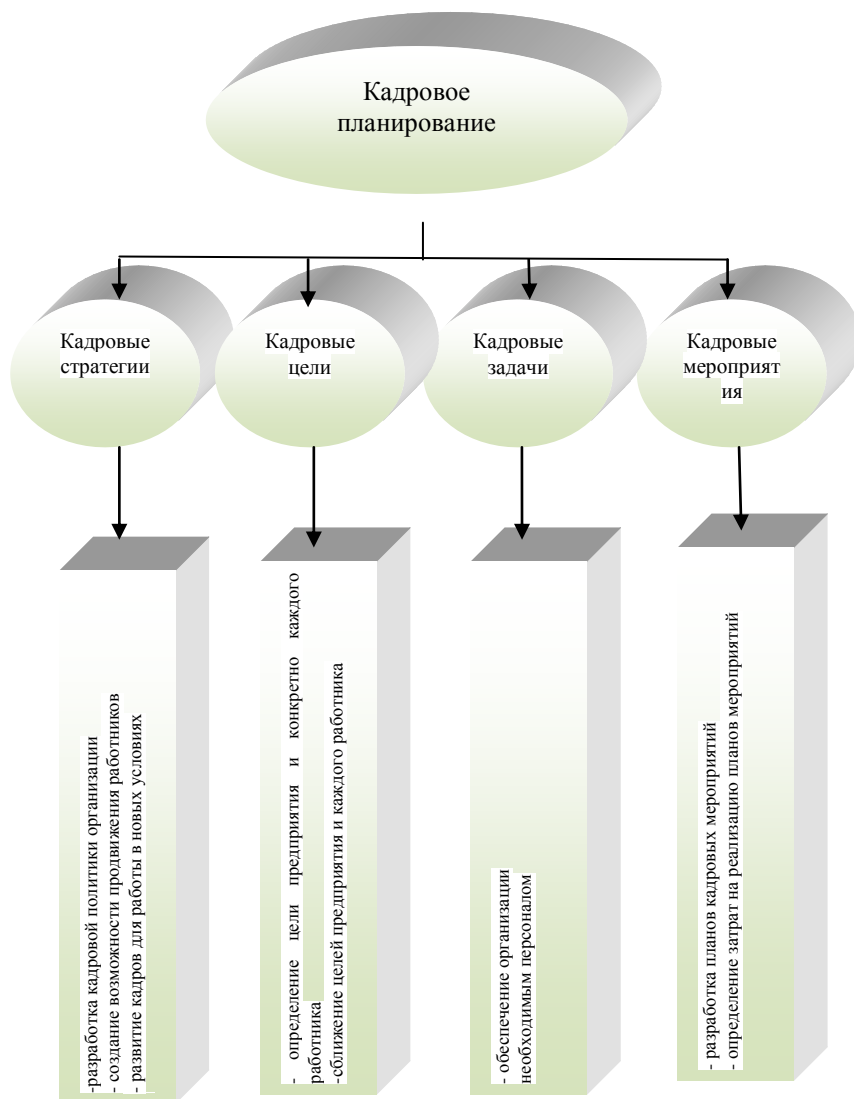


Рисунок 8. Цели кадрового планирования предприятия

## ***6.2. Этапы и виды кадрового планирования***

По срокам кадровое планирование подразделяется на:

- **долгосрочное** (прогноз от 3-х и более лет)
- **краткосрочное** (не более 1 года)

Рассмотрим долгосрочное и краткосрочное кадровое планирование более подробно.

Инструментом долгосрочного кадрового планирования является план человеческих ресурсов, который, как правило, предполагает попытку прогнозирования на 3-5 лет вперед.

Основными пунктами, которые следует принимать в расчет, являются следующие:

1. Создание группы кадрового планирования компании, включая менеджеров, ответственных за выполнение основных функций в компании.

2. Задачи человеческих ресурсов в достижении целей компании с учетом:

- планов в области капитального оборудования (заносимого на баланс компании);
- реорганизации, например, централизации или децентрализации;
- изменений ассортимента или объема выпускаемой продукции;
- финансовых ограничений.

3. Характеристика использования человеческих ресурсов, в частности:

- численность работников разных категорий;
- расчет текучести кадров по каждой категории работников и анализ влияния высоких или низких показателей текучести кадров на эффективность деятельности компании;
- объем выполненной сверхурочной работы;

- оценка эффективности деятельности нынешнего персонала и его потенциала;

- общий уровень оплаты труда в сравнении с уровнем оплаты в других компаниях.

#### 4. Внешняя среда деятельности компании:

- положение с набором персонала;

- демографические тенденции;

- местные планы в области жилищного строительства и развития транспорта;

- национальные соглашения относительно условий работы;

- политика государства в области образования, выхода на пенсию, предоставления региональных субсидий и т.д.

#### 5. Потенциальное предложение на рынке труда, в частности:

- влияние локальной иммиграции и эмиграции;

- последствия набора и увольнения избыточной рабочей силы местными компаниями;

- возможность привлечения к работе тех категорий работников, которые не привлекаются в настоящее время, например, работников, занятых неполный рабочий день.

После рассмотрения и координации всех названных факторов можно составить план человеческих ресурсов, подробно отражающий, сколько именно работников по количеству, функциям, квалификации, местам работы и размещению следует использовать на разных стадиях будущего периода. В плане должно быть отражено:

- перечень мест работы и должностей, которые могут появиться, претерпеть какие-либо изменения или быть упущенными;

- в какой степени возможна перестановка или переподготовка персонала;

- необходимые изменения на уровне руководителей как среднего, так и высшего звеньев;



- потребности в профессиональном обучении;
- программы набора, сокращения избыточного персонала или увольнения по выслуге лет;
- возможности для обратной связи в случае необходимости корректировки плана или задач компании;
- меры, предусмотренные для улаживания любых проблем с персоналом в связи с дефицитом или избытком рабочей силы (например, ранний выход на пенсию или другие процедуры сокращения персонала).

Краткосрочное кадровое планирование, как правило, осуществляется на основании краткосрочного плана рабочей силы или оперативного плана, который рассчитан на период не более одного года и является наиболее распространенным на практике, чем план человеческих ресурсов.

Оперативный план работы с персоналом - это детализированный по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объектному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, наем, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями.

Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо с помощью специально разработанных анкет получить данные:

- о постоянном составе сотрудников (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и т.д.);
- о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура, удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных работников и т.д.);

- о текучести кадров;
- о потере времени из-за простоев, по болезни;
- о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько смен или ночную смену, продолжительность отпусков);
- о зарплате рабочих и служащих (структура заработной платы, дополнительная заработанная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);
- об услугах социального характера, предоставляемых государством и организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Анкету следует составлять таким образом, чтобы наряду с производительными целями они могли служить кадровому планированию.

Информация о персонале должна отвечать следующим требованиям:

- быть простой — содержать столько данных и только в том объеме, сколько и в каком объеме необходима в данном конкретном случае;
- быть наглядной — сведения необходимо представлять таким образом, чтобы дать возможность быстро определить главное, а не скрывать его за многословием. Для этого следует использовать таблицы, графики, цветное оформление материала;
- быть однозначной — сведения должны быть ясными, в их толковании должна быть семантическая, синтаксическая и логическая однозначность;
- быть сопоставимой — сведения необходимо приводить в сопоставимых единицах и относить к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и не ее;
- быть приемственной — сведения о кадрах, подаваемых за разные временные периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одинаковые формы представления;

- быть актуальной — сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, т.е. представляться без задержек.

Процесс кадрового планирования состоит из четырех основных этапов:

- определение воздействия организационных целей на подразделения организации;

- определение будущих потребностей (квалификация и специальности, количество);

- определение дополнительной потребности в персонале при учете имеющихся кадров организации;

- разработка конкретного плана действия по ликвидации потребностей в персонале.

1 этап. Кадровое планирование базируется на стратегических планах организации. На основании стратегических планов организации рассматривается план человеческих ресурсов.

2 этап. Постановка кадровой проблемы: требуемое количество рабочей силы (по должностям и специальностям) и ее качество (уровень знаний, опыта, навыков) для заданной производственной программы и организационной структуры фирмы.

Для этого используются различные методы, в том числе «фотография» рабочего места, анкетирование и собеседования с работниками.

3 этап. Оценка кадровых ресурсов фирмы в трех направлениях:

- оценка состояния имеющихся ресурсов (количество, качество, результативность труда, текучесть, заслуги, компетентность, загруженность и т.д.);

- оценка внешних источников (работники других предприятий, выпускники учебных заведений, учащиеся;

- оценка потенциала указанных источников (качественные резервы развития ресурсов).

- оценка соответствия требований и ресурсов (в настоящее время и в будущем), что корректирует количественную и качественную потребность в кадрах.

4 этап. Разработка планов действия для достижения желаемых результатов, так, чтобы реализовать необходимые корректировки.

Имеются четыре пути, как сократить общее число служащих:

- сокращение производства;
- истечение срока работы;
- побуждение к раннему уходу в отставку;
- побуждение к добровольному уходу с должности.

### ***6.3. Планирование потребности в персонале***

Планирование потребности предприятия в персонале осуществляется

в плане по труду и персоналу. Значение и роль данного плана обусловлены

следующими моментами:

- затраты на содержание персонала составляют значительную часть

издержек предприятия, определяют цену реализации продукции, ее конкурентоспособность;

- персонал фирмы является важнейшим фактором производства.

Именно от него зависит, насколько эффективно используются на предприятии средства и предметы труда, насколько успешно работает предприятие в целом;

Целью разработки плана по труду и персоналу является определение

рациональной потребности фирмы в персонале и обеспечение эффективно-

го его использования в планируемом периоде времени.

Основные задачи плана по труду и персоналу:

- создание здорового работоспособного коллектива, способного
- выполнить намеченные тактическим планом цели;
- подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала;
- совершенствование организации труда;
- стимулирование труда;
- создание благоприятных условий труда и отдыха для персонала;
- повышение производительности и качества труда;
- обеспечение оптимального соотношения между численностью
- персонала, заработной платой и производительностью труда в планируемом периоде;
- ротация персонала;
- оптимизация средств на содержание персонала.

Структуру плана по труду и персоналу можно представлена на рисунке 9.

Основной **целью планирования** персонала является определение количественной и качественной потребности в персонале для обеспечения имеющейся в настоящий момент и будущей производительности предприятия. Конкретное определение потребности в персонале представляет собой расчет необходимого числа работников по их квалификации, времени, занятости и расстановке в соответствии с текущими и перспективными задачами развития предприятия. Расчет производится на основе сравнения расчетной потребности в рабочей силе и фактического состояния обеспеченности на определенную дату и представляет собой информационную основу для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его подготовки и переподготовки

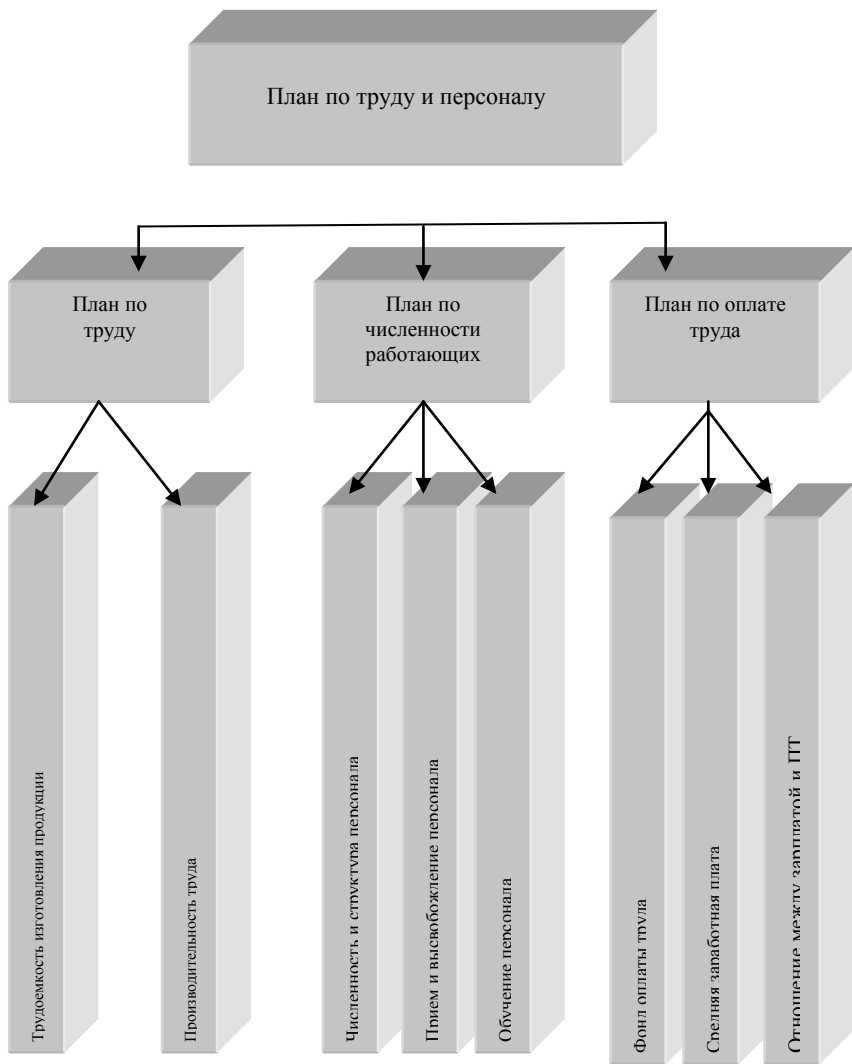


Рисунок 9. Структура плана по труду и персоналу

Потребность в персонале подвергается влиянию внешних и внутренних по отношению к организации факторов ( см.таблицу 6).

Таблица 6. Факторы влияния на потребность в персонале

<b>Внутренние факторы</b>	Запланированное технология производства, организация труда ,регулировка режима труда и отдыха	Качественная и количественная потребность в персонале
	Прогулы, самовольные уходы с рабочего места, текучесть кадров.	Создание резерва персонала
	Интересы и потребности персонала	Влияние на повышение производительность труда
<b>Внешние факторы</b>	Общее экономическое развитие	Возможность сбыта продукции
	Изменение в трудовом законодательстве	Условия труда
	Изменения в технологиях	Внедрение новых технологий

Определение потребности в персонале может вызывать создание потенциалов , в тех случаях, когда:

- определение потребности в персонале ведет к результатам, ущемляющим интересы отдельных сотрудников (например, увольнения);
- при определении количественной потребности в персонале обнаруживается, что сотрудников либо слишком мало, либо слишком много.

В первом случае возникает необходимость в сверхурочных, приводящих к перегрузкам сотрудников и вызывающих у них чувство недовольства. Во втором случае возникает угроза конфликтов с финансовыми служ-

бами, если выявляются непроизводительные затраты, вызванные неправильным определением потребности в персонале;

– результаты определения потребности в персонале либо не доводятся до сведения сотрудников, либо не вызывают у них доверия, например на основании прошлого негативного опыта;

– определение потребности в персонале служит инструментом создания или наращивания властных потенциалов в организации, в частности посредством выявления высокой потребности в персонале, поскольку численность сотрудников считается показателем важности соответствующего подразделения в организации. Конфликты возникают при этом в подразделениях, где считается, что их персональные ресурсы слишком малы.

В то же время безошибочное определение потребности в персонале служит предпосылкой того, что сотрудники будут находиться в распоряжении организации в соответствии с ее количественными, качественными, временными и территориальными потребностями, и устраняет, таким образом, конфликты, которые могли бы возникнуть из-за дисбалансов в вышеперечисленных областях.

#### ***6.4. Методы планирования персонала***

В теории прогнозирования разработаны различные методы, которые могут быть применимы и для прогнозирования потребности в персонале.

Методы для прогнозирования потребностей в персонале могут быть основаны либо на суждениях (оценки управляющих и методика Дельфи), либо на использовании экономико-математических методов.

В кадровом планировании выделяют количественные и качественные показатели.



Качественная потребность, т.е. потребность по категориям, профессиям, специальностям, уровню квалификационных требований к персоналу, рассчитывается исходя из общей организационной структуры, а также организационных структур подразделений.

При качественном планировании выделяют следующие методы( см. рисунок 10).

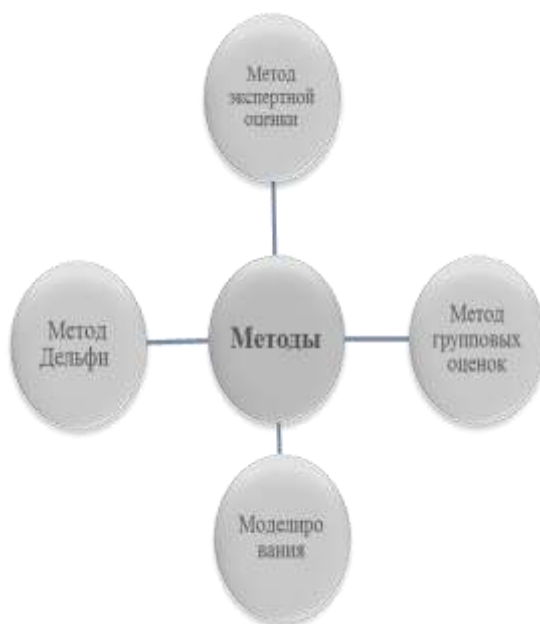


Рисунок 10. Методы качественного планирования

1) **Метод экспертной оценки.** Для этого привлекается эксперт, который анализирует проблемы планирования и производит соединение имеющихся переменных планирования и величин, влияющих на данные переменные. Исходя из рекомендаций эксперта, формируются цели

планирования, экспертами могут быть либо специалисты в области планирования персонала либо руководители.

2) **Метод групповых оценок.** В этом случае образуются группы, которые совместно разрабатывают планы мероприятий, направленных на решение поставленных задач. К таким методам можно отнести, например, «мозговой штурм».

3) **Метод Дельфи** включает в себя экспертные и групповые методы. Сначала опрашивается множество независимых друг от друга экспертов, а затем результаты опроса анализируются в групповых дискуссиях и принимаются соответствующие решения.

4) **Методы моделирования** обычно обеспечивают упрощенный просмотр кадровых потребностей организации. При изменении входных данных кадровые разветвления могут проверяться для различных сценариев потребностей в персонале.

Количественная потребность в персонале планируется посредством определения его расчетной численности и ее сравнения с фактической обеспеченностью на определенный плановый период. Различают:

- общую потребность - вся численность персонала, которая необходима (брутто-потребность в кадрах);

- дополнительную потребность - количество работников, необходимое в планируемом периоде дополнительно к имеющейся численности базового года, обусловленное текущими нуждами предприятия (нетто-потребность в кадрах).

При количественном планировании используются следующие методы (см рисунок 11):



Рисунок 11. Методы количественного планирования персонала

1. **Балансовый метод** основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода. Такой план представляет собой двухстороннюю бюджетную таблицу, в одной части которой отражаются источники ресурсов, а в другой - их распределение.

2. **Нормативный метод.** Суть его состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период включаются нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции.

3. **Статистический метод** устанавливает зависимость рассматриваемого показателя от других переменных (экстраполяция - наиболее простой и часто употребляемый метод, который состоит в перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее).

Выделяют методы определения необходимой численности кадров предприятия.

Можно выделить несколько основных методов расчета количественной потребности в персонале.

Метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса. Данные о времени процесса дают возможность рассчитать численность рабочих-сдельщиков или рабочих-повременщиков, количество которых определяется непосредственно трудоемкостью процесса.

Метод расчета по нормам обслуживания. В зав. дежурных единицах единицы литературы «агрегат-метод», показывающий зависимость рассчитываемой численности от количества обслуживаемых машин, агрегатов и других объектов.

Метод расчета по рабочим местам и нормативам численности. Как разновидность метода норм обслуживания, так как и необходимое число работников по числу рабочих мест, и нормативы численности устанавливаются исходя из норм обслуживания.

Для расчета численности персонала используют некоторые статистические методы: стохастические методы; методы экспертных оценок.

Стохастические методы расчета основываются на анализе взаимосвязи между потребностью в персонале и другими переменными величинами (например, объемом производства). В расчет принимаются данные за предшествующий период и предполагается, что потребность в будущем будет развиваться по аналогичной зависимости.

Наиболее часто применяются следующие стохастические методы: расчет числовых характеристик; регрессионный анализ; корреляционный анализ.

Расчет числовых характеристик применяется, как правило, в том случае, когда потребность в персонале в значительной мере связана с каким-либо фактором и эта связь достаточно стабильна: объемы производства; трудоемкость ремонта и т.п.

Регрессионный анализ предполагает установление линейной зависимости между численностью персонала и влияющими на нее факторами.

Корреляционный анализ устанавливает тесноту связи между несколькими параметрами. Это может быть зависимость, определяющая степень влияния какого-либо параметра (например, объема производства или услуг) непосредственно на численность персонала.

Применение методов экспертных оценок производится с использованием опыта специалистов и руководителей. Эти методы подразделяются на простую и расширенную оценку, включающую как однократную, так и многократную экспертную оценку.

При простой оценке потребность в персонале оценивается руководителем соответствующей службы. Метод не требует каких-либо существенных затрат, его недостаток в субъективности.

Расширенная экспертная оценка проводится группой компетентных работников (экспертов).

Приведенные методы позволяют определить общую потребность в персонале. Более важной величиной для кадрового планирования является фактическая потребность в персонале, расчет которой учитывает необходимость покрытия планового или внепланового выбытия персонала и плановое поступление. В качестве планового поступления рассматривается возвращение сотрудников после обучения, службы в армии, длительного отпуска и т.п.

Плановое выбытие - можно с определенной точностью прогнозировать и заблаговременно принять меры по приему или перестановке работников сокращение численности в связи с реорганизацией производства или услуг, реорганизацией оргструктуры; направление сотрудников

на обучение, стажировку и т.п.; призыв в армию; выход на пенсию.

Внеплановое выбытие - представляет сложность для планирования: увольнение по собственному желанию или по инициативе администрации; длительная болезнь; дополнительные отпуска; незапланированный уход на пенсию и т.п

## **ГЛАВА 7. ТЕХНОЛОГИЯ НАБОРА ,ОТБОРА И ПРИЕМА ПЕРСОНАЛА**

- 7.1. Сущность и источники набора персонала**
- 7.2. Методы набора персонала**
- 7.3. Отбор персонала**
- 7.4. Эффективность процесса поиска и отбора кадров. Показатели эффективности процесса отбора кадров**
- 7.5. Оценка затрат на поиск и отбор кадров**

### **7.1. Сущность и источники набора персонала**

**Набор персонала** — одна из важнейших задач кадровой службы предприятий. Набор рабочей силы заключается не только в комплектации штата, но и в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом будущих изменений (уход сотрудников на пенсию, окончание сроков контрактов, декретные отпуска и так далее).

Любая организация практически всегда испытывает потребность в персонале. Необходимость привлечения персонала предполагает: выработку стратегии привлечения, которая бы обеспечила согласованность соответствующих мероприятий с общеорганизационной стратегией; выбор варианта привлечения; определение перечня требований к кандидатам; установление уровня оплаты труда, способов мотивации и перспектив служебного роста; осуществление практических действий по привлечению персонала.

В процессе набора и создания резерва работников для занятия вакантных должностей организация удовлетворяет свою потребность в кадрах.

**Наем на работу** - это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Основное назначение набора заключается в создании определенного резерва кандидатов, из которого в дальнейшем организация смогла бы отобрать человека, максимально полно соответствующего требованиям должности или рабочего места.

Процесс набора зависит от факторов внешней и внутренней среды, они определяют: интенсивность, скорость, направления набора.

К факторам внешней среды относят такие показатели, как:

- законодательные ограничения. Государством устанавливаются минимальные требования к работодателю, которых он должен придерживаться в ходе привлечения работников в организацию (запрет на дискриминацию по половому, расовому, национальному, религиозному признакам; установление квоты рабочих мест для людей с ограниченными способностями, молодежи);

- ситуация на рынке рабочей силы. Количество привлеченных в организацию лиц зависит от: количества и состава рабочей силы необходимой квалификации;

- месторасположение организации, от региона зависит количество желающих на нем работать, диапазон выбора рабочей силы.

К факторам внутренней среды относятся:

- кадровая политика организации - принципы, направления работы с персоналом, наличие стратегических кадровых программ (пожизненный найм);

- образ организации, ее имидж, насколько она считается привлекательной как место работы.



Широко применяется такое понятие, как альтернатива найму, то есть выполнение работ без пополнения штатного состава организации:

- лизинг персонала, то есть привлечение сотрудников специализированных компаний для выполнения требуемой организации работы на неопределенное количество времени;

- сверхурочную работу;
- совмещение профессий;
- структурную реорганизацию или использование новых схем производства;
- временный наем;
- привлечение специальных фирм для осуществления некоторых видов деятельности.

Когда человек приходит с просьбой о приеме на работу, им занимается

отдел кадров (в крупных предприятиях) или менеджер по персоналу (в малых организациях). Это первая фаза приема на работу – фаза встречи. Заявителя снабжают бланком заявления и рассказывают об условиях приема на работу в настоящее время и о предприятии, как месте работы. Если на этой фазе человеку не уделяется достаточно внимания, у него остается плохое впечатление от организации.

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса: где искать потенциальных работников (источники) и как известить заявителей об имеющихся рабочих местах (методы). Имеются два возможных источника набора: внутренний (из работников предприятия) и внешний (люди, до того никак не связанные с предприятием) (см таблица 7).

Таблица 8. Виды источников привлечения персонала.

<b>ВНУТРЕННИЙ ИСТОЧНИК</b>	<b>ВНЕШНИЙ ИСТОЧНИК</b>
<p>Объявление о найме в средствах информации фирмы.                      Просмотр картотеки личного состава кадров.                      Опрос родственников и знакомых.                      Запрос сотрудников.                      Сверхурочная работа.                      Совмещения должностей.                      Временный найм.                      Перенос отпусков                      Многосменный режим работ.</p>	<p>Объявления в средствах массовой информации.                      Вербовка.                      Компьютеризированные службы подбора работников                      Биржа труда, рекрутерские фирмы, агентства.                      Использование ярмарок, выставок, фестивалей для информации о вакансиях.                      Найм студентов во время каникул.                      Профорентация учащихся колледжей, вузов, школ.                      Лизинг персонала.                      Лица, сами обратившиеся в организацию в поисках работы.</p>
<p><b>Преимущества</b></p> <p>Снижение затрат на привлечение персонала.                      Более полная информация о возможностях кандидата.                      Наглядное развитие карьеры.                      Меньший срок поиска претендентов.</p>	<p><b>Преимущества</b></p> <p>Большой выбор кандидатов.                      Возможность появления новых идей и приемов работы.                      Меньшая психологическая напряженность в коллективе.</p>
<p><b>Недостатки</b></p> <p>Угроза возникновения психологической напряженности в коллективе.                      Меньший выбор кандидатов.                      Меньшая активность (недостатки организации менее заметны, привычны).                      Может возникнуть количественная потребность в персонале на освобождающемся рабочем месте.</p>	<p><b>Недостатки</b></p> <p>Большие затраты на привлечение персонала.                      Большой срок поиска.                      Длительный период адаптации кандидата.                      Отсутствие полной информации о возможностях кадров.                      Возможность ухудшения рабочего</p>

Источники привлечения персонала различаются по степени эффективности, как показывает практика, самым эффективным источником привлечения персонала являются рекомендации друзей и родственников, а так же рекомендации кадровых агентств .

Рассмотрим ,что из себя представляет внутренний поиск

1.Поиск внутри организации. Прежде чем выйти на рынок труда, большинство организаций пробуют поискать кандидатов в “собственном доме”. Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации,а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.

2.Подбор с помощью сотрудников. Отдел кадров может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во – первых, низкими издержками, во – вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с ее представителями. Его недостатки связаны с тем, что рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и других условий работы, часто не объективны в отношении потенциала близких им людей. Использование этого метода привлечения кандидатов может привести к развитию семейственности и кумовства – явлений, не способствующих прогрессу организации ни в одном обществе.

Таким образом,**внутренние источники привлечения персонала** - наем персонала за счет внутренних источников во многом зависит от кадровой политики администрации организации в целом. Разумное использование

имеющихся людских резервов может позволить организации обойтись без нового набора. Его преимущество в том, что появляются шансы для служебного роста, повышается степень привязанности к организации. Улучшается социально психологический климат в коллективе, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников. Не ставит отобранных, таким образом кандидатов перед необходимостью интеграции в другую организацию. Не требует значительных финансовых затрат. Уровень оплаты в организации остается стабильным, (претенденты могут предъявить более высокие требования в отношении оплаты труда). Происходит рост молодых кадров данной организации, быстрое заполнение освободившейся должности, без адаптации.

Использование внутренних источников привлечения кадров позволяет обеспечить «прозрачность» кадровой политики, высокую степень управляемости, возможность планирования данного процесса и целенаправленного повышения квалификации персонала. Решается проблема занятости собственных кадров, повышается мотивация и степень удовлетворения трудом у работников. Если перевод на новую должность совпадает с желанием самого претендента, то повышается рост производительности труда.

Организация, производящая набор персонала за счет внутренних источников привлечения претендентов, имеет возможность избежать убыточной текучести кадров.

Недостатками внутренних источников привлечения персонала является: появление панибратства при решении деловых вопросов; снижение активности рядового работника; претендующего на должность руководителя, также возможно появление напряжения и соперничества в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность, может просто не оказаться необходимых людей на предлагаемую должность (вакансию). Кроме того,

не удастся полностью удовлетворить количественную потребность в кадрах, удовлетворяется только качественная потребность, но через переподготовку или повышение кадров, что требует дополнительных затрат.

Рассмотрим внешний источник привлечения кандидатов:

1. Самопроявившиеся кандидаты. Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от таких предложений, необходимо поддерживать базу данных на этих людей, их знания и классификация могут пригодиться в дальнейшем. Поддержание такой базы данных обходится недорого и позволяет иметь под рукой представителей резервных кандидатов. Для того чтобы самопроявившихся кандидатов было больше, некоторые организации проводят Дни открытых дверей, приглашая всех желающих познакомиться со своей продукцией, производственными мощностями, условиями труда.

Объявления в средствах массовой информации – на телевидении, радио, в прессе. Основное преимущество данного метода подбора кандидатов – широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках. Недостатками являются обратной стороной преимуществ – объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками. Разбор заявлений и первичный отбор может превратиться в трудоемкое длительное мероприятие. Данный метод с успехом используется для подбора кандидатов массовых профессий, например строительных рабочих для возведения нового объекта. Для привлечения специалистов объявления помещают в специальной литературе, на пример, финансовых или бухгалтерских изданиях, если компания нуждается в финансовом директоре. Такая сфокусированность поиска,

ограничивает число потенциальных кандидатов, обеспечивает более высокий уровень их профессионализма и значительно облегчает последующий отбор.

2 Выезд в учебные заведения. Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения молодых специалистов. Выезд в учебные заведения, как правило, включает выступления высшего звена (руководителей), представляющих организацию, показ видеofilьмов, демонстрацию продукции, ответы на вопросы студентов. После презентации организации ее представители проводят собеседования с проявившими интерес учащимися с целью оценить потенциальные возможности их работы в организации. Этот метод является очень результативным для привлечения определенного типа кандидатов – молодых специалистов. Собеседования с представителями компании позволяют создать поиск кандидатов, степень отбора которых значительно выше, чем при других методах, что сокращает временные и финансовые издержки на последующих стадиях отбора. В то же время область применения данного метода ограничена – вряд ли кто-либо отправится в институт искать руководителя высшего и среднего звена или генерального директора.

Государственные агентства занятости. Правительства большинства современных государств способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан.

**Внешние источники привлечения персонала** - позволяют обеспечить более широкий выбор среди претендентов на должность, при этом удовлетворяется абсолютная потребность в кадрах. Новый человек, как правило, легко добивается признания в коллективе, что снижает угрозу возникновения интриг внутри организации. Появляется новый импульс в развитии организации.

Недостатками привлечения персонала за счет внешних источников являются: большие затраты на при-

влечение кадров, высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров, появляется высокая степень риска при прохождении испытательного срока, плохое знание организации, нового работника плохо знают в организации, длительный период адаптации, блокирование возможностей служебного роста для работников организации, что ухудшает социально-психологический климат среди давно работающих в организации.

Анализ предъявленных выше методов подбора кандидатов позволяет сделать простой, но исключительно важный вывод – не существует одного оптимального метода, поэтому отдел человеческих ресурсов должен владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи.

Источники набора кадров различны по уровням затрат и эффективности.

Оценка источников и методов набора может проводиться различными способами.

Организация может вычислить затраты по каждому методу набора и поделить их на тот результат, который этот метод ей приносит (т.е. число принятия работников).

Другим аспектом работ по набору, также подвергаемым оценке, может стать так называемое «качество набора», т.е. примерная оценка уровня приглашаемых и нанимаемых работников, которая рассчитывается следующим образом:

$$КН = (РК + ПР + ОР) : Ч, \text{ где}$$

**КН** – качество набранных работников, %

**РК** – усредненный суммарный рейтинг качества выполняемой работы набранными работниками

**ПР** – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года

**ОР** – процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года

**Ч** – общее число показателей, учтенных при расчете.

## *7.2. Методы набора персонала*

Методы набора кадров могут быть активными и пассивными. **Активные методы** - к ним обычно прибегают в случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение. Прежде всего - это вербовка персонала, т. е. иначе говоря, налаживание организацией контактов с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников. Ее обычно проводят непосредственно в учебных заведениях. Вербуют сотрудников у конкурентов, через государственные центры занятости и через частные посреднические фирмы. Сравнительно дешевле обходится привлечение сотрудников с помощью личных связей работающего персонала. Путем проведения презентаций и участия в ярмарках вакансий, праздниках, фестивалях и формируя свой имидж, организация может также осуществить набор (вербовку) кадров.

Презентации позволяют привлечь случайных прохожих или живущих неподалеку лиц, и тех кто ищет дополнительные заработки.

Ярмарка вакансий в основном предназначена для людей, желающих поменять работу.

Выше перечисленные методы привлечения кадров в основном применимы к работникам массовых специальностей, имеющих средний и низкий уровень квалификации.



Для привлечения высококвалифицированных специалистов, с узкой специальностью следует использовать иные способы привлечения.

#### Пассивные методы

К **пассивным методам** набора кадров прибегают, когда предложение рабочей силы на рынке труда превышает спрос. Одной из разновидностей пассивных методов привлечения персонала является размещение объявлений о вакантных должностях, уровне, требованиях к кандидатам, условиях оплаты труда и сведений во внешних и внутренних средствах массовой информации.

Телевидение (местные каналы) позволяет обеспечить более широкую аудиторию, однако стоимость рекламы чрезвычайно высока, адресность незначительна.

Реклама по радио обходится многократно дешевле и аудитория также широка, но слушают его, как правило, только во время работы. За счет применения данного способа размещения рекламы в основном можно привлечь лиц, желающих поменять работу.

Объявления должны формировать имидж организации. Они не должны содержать дискриминационных моментов, но должны быть броскими, интересными, краткими, хорошо написанными, законными, правдиво отражающими требования, предъявляемые к претендентам, условия работы и оплаты труда.

В объявлениях следует отражать следующие сведения: особенности организации; характеристику должности, требования к соискателю, систему оплаты; льготы и стимулы, особенности процесса отбора (необходимые документы, сроки их подачи), адрес и контактные телефоны.

Особым видом рекламы в печати является так называемая паблिसити - это статья об организации и о преимуществах работы в ней. Услуги по размещению рекламы в печати бывают бесплатными или платными.

К пассивным методам набора кадров относится метод ожидания лиц, «на удачу» предлагающих свои услуги, но в данном случае есть опасность набрать не лучших сотрудников.

Рассматривая различные способы набора кадров, необходимо отметить, что в современных западных фирмах сегодня все больше распространяется вторичный найм, т. е. набор во временные подразделения, творческие группы. Сущность его заключается в том, что подбор исполнителей или непосредственных руководителей производится на основе внутреннего конкурса, который может быть объявлен на конкретную должность или в подразделение. Для этого публикуется перечень должностей, на которые распространяется этот принцип, (речь идет о массовых профессиях). Каждый желающий подает заявление, которое может рассматриваться несколько раз, т. е. в случае неудачи работник может отозвать заявление на данную вакансию и претендовать на другую. За 5-6 недель до официального объявления необходимо давать по неофициальным каналам информацию о наличии вакантных мест и обо всех перемещениях.

Данный метод позволяет создать в крупных организациях внутренний рынок труда, снижает издержки, создает для персонала стимулы, позволяет быстро закрыть наиболее важные вакансии быстрым перемещением, сохранить наиболее ценную часть персонала, поддерживать стабильность коллектива.

### *7.3. Отбор персонала*

**Отбор персонала** - это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и вы-

бора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого

Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом установленных требований социального института, видов деятельности.

При подборе - осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности .



Отбор кадров не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность; он должен быть увязан со всеми другими функциями управления персоналом, чтобы не превратиться в функцию, которая осуществляется ради себя самой в ущерб другим формам работы с персоналом.

Основной принцип подбора и расстановки кадров: "Нужный человек, в нужное время, на нужном месте". Отбор работников, отвечающих по своим профессиональным, деловым и личностным качествам требованиям организации, требует комплексного подхода. Для эффективного включения системы отбора кадров в процесс управления организацией, должен быть выполнен ряд условий:

- поиск и отбор кадров не должны рассматриваться как просто нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы; поиск и отбор должны быть увязаны с философией и практикой управления и с содержанием программ, реализуемых в сфере управления персоналом.

- необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и - что не менее важно - то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками, или подрывающего установленные нормы и порядки.

- необходимость учета всех требований трудового законодательства и обеспечения справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам на должность .

- ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека и поиск не идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а наиболее подходящих для данной

должности. Отбор прекращается, если несколько человек не удовлетворяют предъявленным требованиям, так как, скорее всего эти требования завышены и их необходимо пересмотреть;

- отказ в приеме новых работников независимо от квалификации и личных качеств, если потребности в них нет;

- обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента требованиям, предъявляемым содержанием работы (образование, стаж, опыт, а в ряде случаев пол, возраст, здоровье, психологическое состояние);

- ориентация на наиболее квалифицированные кадры, но не более высокой квалификации, чем это требует рабочее место .

По степени пригодности кандидатов можно разделить на три группы: непригодные, условно пригодные и относительно пригодные к дальнейшей деятельности (относительно - потому, что все необходимые качества нельзя точно определить).

Степень разновидности ключевых качеств можно оценить следующим образом: абсолютно негативная, улучшаемая и позитивная. При негативной оценке хотя бы по одному из качеств кандидата на работу лучше не принимать.

Для успешного отбора первостепенное значение имеет определение критериев, на основании которых будет приниматься решение о преимуществах соискателей.

При установлении критериев отбора должны быть соблюдены следующие требования:

- валидность,
- полнота,
- надежность,
- необходимость и достаточность критериев.

Необходимость и достаточность критериев. Не следует перегружать процесс поиска кандидатов, излишне сокращая число возможных кандидатов, необоснованно увеличивая число критериев, используемых в процессе отбора.

Полнота критериев. Требование полноты критериев, используемых при отборе, означает, что они должны учитывать все ключевые характеристики, важные для успешной работы в данной должности. Неполнота критериев отбора может привести к тому, что будут отобраны кандидаты, не удовлетворяющие организацию по некоторым важным рабочим показателям.

Надежность критериев. Отбор на основании установленных критериев должен обеспечивать точность и устойчивость результатов. Результаты, полученные в ходе отбора, не должны быть случайными.

Валидность критериев отбора означает, что критерии отбора должны соответствовать содержанию работы и требованиям к должности, на которую производится отбор. Низкая валидность критериев отбора может явиться источником ошибок.

Обычно требования к кандидату со стороны организации связаны со следующими характеристиками (критериями):

- пол и возраст кандидата. Например, на должность секретаря чаще всего приглашают женщин в возрасте 22-30 лет, а на высшие руководящие должности (финансовый, коммерческий директор, руководитель проекта и т.п. - мужчин в возрасте от 28 до 42 лет);
- другие демографические характеристики (место проживания, семейное положение, наличие детей);
- образование;
- специальные навыки (владение иностранным языком, знание определенных компьютерных программ и др.);

- опыт (стаж работы в определенной должности, в определенной сфере бизнеса);
- медицинские противопоказания (общее состояние здоровья, отсутствие отклонений в психике);
- психологические характеристики (конфликтность, уровень интеллекта, лидерские качества и многое другое);
- деловые и моральные качества (ответственность, инициативность, настойчивость, честность и др.).

Существует несколько основных методов определения критериев отбора:

- Проведение обследования всех поступающих на работу по данной специальности (без предварительного отбора) с использованием батареи медико-психологических методов. Через несколько месяцев на основании сравнительного анализа рабочих показателей новых работников устанавливаются показатели, по которым различаются успешные и неуспешные сотрудники. Эти показатели берутся за основу при установлении критериев, способных прогнозировать профессиональную успешность. Впоследствии эти критерии используют в ходе отбора на соответствующие должности.

- Выделение среди работников организации, работающих по данной специальности, группы успешных и группы неуспешных (например, выполняющих установленную норму выработки и не справляющихся с ней). Медико-психологическое обследование позволяет установить показатели, по которым существуют достоверные различия между сравниваемыми группами. Эти показатели и выступают впоследствии в качестве критериев отбора.

- Важнейшие показатели, необходимые для успешной работы в данной должности, выделяются на основе анализа должностных инструкций и требований к должности.

- Экспертная оценка, когда критерии предлагаются на основании опыта или интуиции специалиста (группы специалистов), хорошо знакомых как с методами отбора, так и с требованиями к должности, к работе. Этот метод используется на сегодня чаще всего. При этом критерии отбора устанавливаются самим руководителем .

Отбор персонала - это двусторонний процесс. Не только работодатель выбирает работника, но и работник выбирает работодателя. Процесс найма сотрудников есть процесс согласования интересов работодателя и работника.

Технология отбора персонала состоит из следующих этапов (см.рисунок 12):

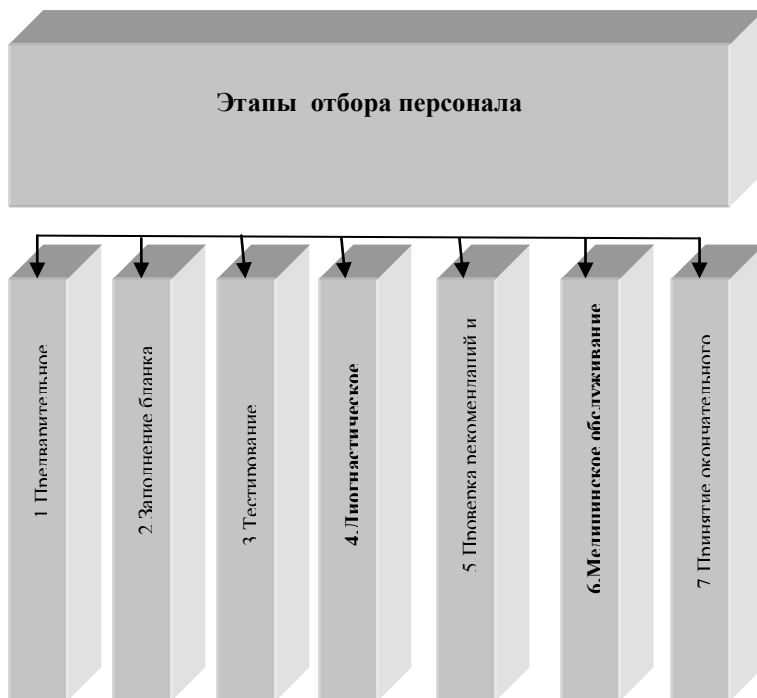


Рисунок 12. Этапы отбора персонала.



1. Предварительное интервью
2. Заполнение бланка заявления и анкеты
3. Тестирование
4. Диагностическое интервью (собеседование)
5. Проверка рекомендаций и послужного списка
6. Медицинское обследование
7. Принятие окончательного решения

### **1. Предварительное интервью**

Интервью проводит специалист по персоналу или начальник отдела кадров. При этом выясняются только лишь самые общие данные о кандидате (например, образование, внешний вид, определяющие личностные качества). Уже после этого заявители проходят следующие стадии отбора. Беседа может проходить и по телефону, если прибытие кандидата затруднено (например, он живёт в другом городе).

Наиболее важными пунктами, на которые обычно обращают внимание при предварительной отборочной беседе являются: адрес, профилирующее направление в учебном заведении, оконченные учебные заведения, цель поступления на работу, время пребывания на предыдущих местах работы, желаемая зарплата, цель карьеры, ограничения по здоровью, общее состояние здоровья, оценки в университете, военная служба, членство в организациях, ближайшая возможная дата выхода на работу.

### **2. Заполнение анкеты**

Претенденты, прошедшие предварительную беседу, должны заполнить бланк заявления или анкету. Ту же последовательность используют и вербовщики. Число пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего влияющую на производительность труда претендента и общие сведения о претенденте (ФИО, дата и место рождения, адрес, контактный

телефон, семейное положение, образование, опыт работы и др.). Вопросы могут относиться к прошлой работе и к складу ума, чтобы на их основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Чтобы использовать анкету как метод отбора, специалист по кадрам должен сравнить каждый пункт анкеты с установленными критериями результативного отбора.

### **3. Тестирование**

Одним из методов используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты по найму. Тест - это средство, которое измеряет какой-либо показатель человека. Тестирование в качестве вспомогательного приема при выборе наилучшего из кандидатов при приеме на работу становится все более популярным. Этот интерес вполне понятен, если принять во внимание, что постоянно возрастает значение правильного выбора и все дороже становятся ошибки.

Как правило, при тестировании выполнение заданий и ответы на вопросы осуществляются кандидатом письменно, после чего оцениваются и интерпретируются результаты. В последнее время все популярнее становится использование автоматизированных тестов, в основном предлагаемых кандидатам на экране компьютера. По окончании компьютер обрабатывает полученную информацию, производит все необходимые расчеты и выделяет результат.

Виды тестов:

- тесты на способности и склонности (математические, логические и др.)
- психомоторные тесты (ловкость пальцев рук и др.)
- тесты на профессиональные знания и опыт
- графологические тесты
- проективные методики
- личностные опросники

- тесты на интересы

Из обширного арсенала тестов активно используются не более двух десятков. Сейчас все тестовые методики можно условно поделить на две большие группы: тесты, прошедшие испытание временем и применяемые до сих пор, и тесты, которые используют редко. К первой категории относятся тесты для комплексной оценки психодиагностических черт; оценки отдельных личностных черт, психических состояний и функций; социально-психологической оценки коллектива. Как правило, эти психологические тесты адаптированы и стандартизированы для использования.

Ко второй категории тестов, не прошедших испытание временем и поэтому редко применяемых, относятся проективные методики (например, рисуночные тесты). По словам психологов, они субъективны, важен не сам результат тестирования, а то, как человек его проходит, как рассуждает. Не маловажно и кто занимается интерпретацией результатов проективных тестов. Также редко используются корректурные пробы для определения внимания, концентрации и переключения у бухгалтеров и кассиров. Вместо этих методик применяются профессиональные тесты для финансистов, бухгалтеров, юристов, экономистов, программистов и т.д.

Отдельно стоят тесты способностей - методики, диагностирующие уровень развития общих и специальных способностей, определяющих успех обучения, профессиональной деятельности и творчества. Такие тесты не применяются в бизнесе из-за своей сложности и отсутствия высококвалифицированных профессиональных психологов, способных работать с такими методиками. Эти тесты применяются в разного рода спецслужбах ведущих государств мира. Некоторые компании используют при работе с персоналом свои специально разработанные тесты.

Достоинства проведения тестирования: объективность, оперативность, нацеленность. Недостатки: тестирование требует определенной подготовки аппликанта; данные, полученные входе тестирования, могут использоваться только на настоящий момент.

#### **4. Диагностическое интервью (собеседование)**



Интервью является центральным элементом и наиболее широко используемым методом отбора. К интервью обычно допускаются 20-30% от общего числа кандидатов, оставшихся после предшествующих этапов отбора. Оно позволяет оценить широкий набор качеств, необходимых для работы по предлагаемой вакансии: культурный уровень, ценностные ориентации и мотивацию кандидата, его

деловые качества и др. Многие организации используют в роли интервьюеров квалифицированных специалистов-психологов либо других специалистов кадровой службы, прошедших специальную подготовку. Это особенно важно и в той связи, что последние годы публикуется достаточно много пособий для лиц, ищущих работу, о том, как наилучшим образом выдержать интервью и произвести хорошее впечатление при приеме на работу.

Структура и содержание интервью зависят как от типа интервью, так и от тех задач, которые предстоит решить в его ходе. Интервью может проходить в один или в несколько этапов.

В зависимости от целей и задач отбора могут использоваться следующие типы интервью:

- структурированное (в основе которого лежит фиксированный набор вопросов);
- неструктурированное (проводимое в свободной форме);
- слабо формализованное (где используются не вопросы, а темы для обсуждения);
- стресс-интервью (в условиях специально смоделированной стрессовой ситуации);
- панельное (проводимое специально созданной комиссией);
- групповое (интервью с группой кандидатов);
- один на один.

Для получения достоверных и максимально полных сведений о кандидате интервьюер должен владеть техникой сбора информации. Это предполагает, в том числе, и умение правильно задавать вопросы.

В ходе интервью могут использоваться следующие типы вопросов:

- открытые (это такие вопросы, которые предполагают развернутые содержательные ответы, не ограниченные никакими рамками);

- прямые или закрытые (предполагают ответы "Да" или "Нет", либо сообщение конкретных сведений);

- наводящие (это такие вопросы, которые как бы подсказывают, какой тип ответа ожидается);

- рефлексивные (нужны для того, чтобы избежать недопонимания или неверного понимания, кроме того, они показывают кандидату, что его внимательно слушают);

- косвенные.

Умение использовать различные типы вопросов, стремление избежать ошибок при выслушивании ответов на эти вопросы, верные установки интервьюера в процессе слушания собеседника и использование приемов активного слушания позволяют в ходе интервью получить максимально полную и достоверную информацию от кандидата .

### **5. Проверки рекомендаций и послужного списка**

В тех случаях, когда заявитель получает отзыв лично для передачи по месту запроса, объективность оценки не может быть гарантирована, так как многие люди не хотят писать своё истинное мнение о человеке, который это может прочитать.

Поэтому в последнее время чаще практикуются специальные запросы, в которых прежнего работодателя просят оценить кандидата по определённой перечню качеств. Ещё более распространены телефонные звонки предыдущему начальнику для обмена мнениями и выяснения, каких либо интересующих вопросов. При такой проверке анализируется хронологический порядок мест работы, обращается внимание на пробелы и перемены рабочих мест. При этом учитывается также частота увольнений и то, в какой мере смена рабочего места вела к подъёму или спуску по служебной лестнице. Учитывается ещё и то, что

изменение профессии служит повышению практического опыта данного кандидата.

## **6. Медицинский осмотр**

Некоторые организации требуют, чтобы наиболее подходящие им заявители заполняли медицинские вопросники или проходили медицинский осмотр. Причины для такого требования следующие:

- необходимостью знания физического состояния претендента в момент найма на случай подачи возможных требований компенсаций из-за ухудшения здоровья;
- необходимостью предотвратить приём переносчиков заразных болезней;
- необходимостью определить, может ли человек физически выполнять предлагаемую работу.

Одной из форм медосмотра является генетический отбор, предусматривающий использование различных анализов с целью выявления у кандидата особых черт, predisposing (или наоборот) его к работе с различными химикатами. Например, заявитель с повышенной чувствительностью организма к токсинам, используемым в производстве, немедленно отсеивается в процессе отбора. В последние годы на Западе широко обсуждается комплекс вопросов, связанных с проверкой на предмет употребления наркотиков. Это проблемы как этического и юридического порядка, так и медико-биологического, так как достоверных на сто процентов тестов пока ещё не существует и в трети случаев результаты их оказываются ошибочными.

## **7. Решение о приеме кандидата на работу**

Решение о приеме кандидата на работу является самым важным моментом, кульминацией процесса отбора. Оно должно быть максимально объективным, и следует принять все необходимые меры, чтобы исключить возможность ошибки. Принять верное решение помогает отработанная схема анализа результатов, полученных на всех эта-

пах отбора, и четкие принципы, лежащие в основе принятия окончательного решения

Принятию взвешенного и обоснованного решения относительно преимущества одних кандидатов перед другими помогает использование продуманной системы оценки.

Система оценки кандидатов на вакантные должности должна обладать следующими характеристиками:

- она должна быть основана на объективной информации и давать объективные оценки кандидатов;
- она должна стимулировать тех, кто производит отбор к тому, чтобы они обосновывали свой выбор, ориентируясь на согласованную систему критериев;
- она должна помогать работникам организации, принимающим участие в процессе отбора, легче достигать взаимопонимания при оценке кандидатов и способствовать принятию взвешенного обоснованного решения;
- она должна быть продолжением сложившейся в организации политики в области управления персоналом.

Отбор кандидатов заканчивается принятием на работу человека, наиболее успешно прошедшего все ступени отбора или включением в резерв организации, в крайнем случае, отказом всем кандидатам, если подходящая кандидатура не будет найдена.

Одним из способов уяснить, окажется ли претендент соответствующим всем требованиям, и выбрать наиболее подходящего из группы кандидатов является тестирование заявителей в условиях, максимально приближенным к рабочим. Чтобы эти методы отбора оказались результативными, они должны быть достаточно надёжными, достоверными. Если претендент получает оценку в 70 очков при тестировании по найму в понедельник, 40 очков в аналогичном тесте в четверг и 95 - в пятницу, то определить, какой из результатов наиболее точно отражает способности



этого заявителя, невозможно: данный тест не может быть признан достоверным. Достоверность метода отбора характеризует его неподверженность систематическим ошибкам при измерениях, то есть его состоятельность при различных условиях.

Если служащий, проводящий беседу с заявителем, даёт разные оценки его способностей и возможностей в разные дни, эти оценки нельзя считать достоверными. На практике достоверность при вынесении суждений достигается сравнением результатов двух (или более) аналогичных тестов, проведённых в разные дни. Другой путь повышения достоверности - сравнение результатов нескольких альтернативных методов отбора (например, тест и беседа). Если результаты сходны или одинаковы, можно считать результат правильным.

Помимо достоверности оценок необходимо учитывать обоснованность принятых критериев отбора. Под обоснованностью здесь понимается то, с какой степенью точности данный результат, метод или критерий «предсказывает» будущую результативность тестируемого человека. Обоснованность методов относится к выводам, сделанным на основе той или иной процедуры, а не к самой процедуре. То есть метод отбора может сам по себе быть достоверным, но не соответствовать конкретной задаче: измерять не то, что требуется в данном случае.

Существуют разные типы обоснованности методов отбора, с которыми должен быть знаком менеджер: обоснованность, по сути, по соответствию характеру конкретной работы и по соответствию конкретным критериям. Обоснованность - это степень, в которой тест, беседа или оценка качества работы измеряет навыки, опыт и способность выполнять данную работу. Соответствие метода отбора каким-то конкретным требованиям или условиям определяет степень точности, с которой метод отбора выяв-

ляет конкретные способности претендента, соответствующие отдельным важным элементам стиля работы. Качество выполняемой при тестировании работы оценивается в соответствии с требованиями к настоящей последующей работе.

#### ***7.4. Эффективность процесса поиска и отбора кадров. Показатели эффективности процесса отбора кадров***

От качества отобранных кадров зависит эффективность работы организации и использование всех ее остальных ресурсов, поэтому ошибки в подборе кадров могут дорого обойтись организации. Если подбор хороших кадров является удачным вложением финансовых средств, то отбор и обучение работников, не подходящих для выполнения порученной им работы, будет пустой тратой денег. Для мелких и средних организаций, особенно в условиях быстро меняющейся и нестабильной среды, такая «роскошь» непозволительна.

Важнейшей предпосылкой, определяющей эффективность работы по поиску и отбору кадров, является тесная связь этого направления деятельности с действующей в организации системой управления. Эта связь может основываться на следующих моментах:

- доведение до лиц, отвечающих за поиск и отбор кадров, целей, стоящих перед организацией (подразделением);
- разработка оптимальной организационной структуры управления (исключения дублирования функций и расплывчатости требований к кандидатам);
- наличие кадрового планирования, являющегося связующим звеном между целями организации и организационной структурой управления. Кадровое планирование - это фундамент политики в отношении персонала,

обеспечивающий систематический подход к поиску и отбору кадров.

Для оценки эффективности процесса поиска и отбора новых работников может быть использован ряд количественных показателей, характеризующих работу персонала, приступившего к работе в организации:

- уровень текучести кадров, особенно среди новых работников;
- доля работников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу;
- финансовые затраты на обеспечение процесса поиска и отбора кадров;
- уровень нарушений трудовой дисциплины среди новых работников (прогулы, не согласованные с руководством опоздания, отсутствие на рабочем месте и т.п.);
- уровень брака и ошибок, допускаемых новыми работниками;
- частота поломок оборудования;
- эффективность использования необходимых материалов, комплектующих;
- уровень производственного травматизма среди новых работников;
- количество жалоб со стороны клиентов, потребителей, поставщиков по вине новых работников.

Дополнительная информация о качестве используемой в организации системы отбора кадров может быть получена из трех источников: от самих кандидатов, от работников организации и от увольняющихся. С этой целью могут использоваться интервью, опросы, оценка эффективности работы.

Надо иметь в виду, что трудно получить достоверную информацию из какого-либо одного источника или за счет оценки какого-то одного показателя. К примеру, вы-

сокие значения показателя текучести кадров могут быть обусловлены действием ряда факторов, не имеющих отношения к системе поиска и отбора персонала. При поиске и отборе кадров ни одна организация не застрахована от разного рода ошибок. Особенно велики расходы организации, связанные с ошибками при приеме на работу работников, не отвечающих минимальным требованиям организации. Не следует забывать и о том, что прием на работу лиц, значительно превышающих требования к должности, «слишком хороших», обладающих чрезмерным уровнем знаний или профессиональной подготовки для выполнения конкретной работы, также чреват потерями для организации. Такие работники склонны быстро охладевать к своей работе и увольняться

### ***7.5. Оценка затрат на поиск и отбор кадров***

Затраты - это обычно одно из основных соображений при организации процесса поиска и отбора кадров. Многие руководители хорошо считают деньги, которые тратятся на поиск и отбор персонала, стараясь добиться максимальной экономии. При этом они забывают сосчитать убытки, которые может понести организация в случае неуспеха отбора: если организация не найдет подходящего кандидата, если будет нанят неподходящий кандидат или в случае отказа со стороны кандидата, который был оценен как подходящий для работы по имеющейся вакансии.

В процессе поиска и отбора кадров организация может нести определенные финансовые потери. Прямые финансовые потери при ошибках отбора включают в себя следующие расходы:

- потери, связанные с производственной деятельностью персонала: низкая производительность, низкая прибыль, низкое качество продукции или услуг;

- ухудшение репутации организации, неблагоприятный имидж организации в глазах клиентов, потребителей и поставщиков, снижение конкурентоспособности товаров и услуг, производимых организацией и, как следствие, снижение прибыли;

- издержки, связанные с производственным травматизмом, прогулами и др.;

- расходы, связанные с обучением, переводами и увольнением неподходящих работников. Эти расходы могут включать выплату выходных пособий или компенсаций в случае обжалования работниками увольнений в судебном порядке;

- расходы, связанные с низким качеством отбора, с заменой работников, не устраивающих организацию, то есть стоимость поиска, отбора и обучения новых работников.

Эти издержки трудно оценить, они связаны с потерями рабочего времени руководителей и специалистов на участие в процессе отбора кандидатов и обучения новых работников.

Одним из отрицательных последствий плохой организации найма и отбора является высокий уровень текучести кадров. Издержки на высокую текучесть кадров нельзя игнорировать; это не только прямые издержки на подбор кадров и их адаптацию, но и косвенные издержки, возникающие в результате возможного недовольства клиентов частой сменой кадров и издержки в виде потерь времени руководителей на заполнение вакантных должностей.

Очень важная статья не прямых издержек связана с влиянием высокой текучести кадров на моральный климат, мотивацию и удовлетворенность персонала и уровень эффективности организации.

## ***ГЛАВА 8. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ОРИЕНТАЦИЯ И ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ***

- 8.1. Профориентация: цели и задачи***
- 8.2. Формы профориентационной работы***
- 8.3. Понятие, виды и этапы адаптации***
- 8.4. Система управления адаптацией***

### ***8.1. Профориентация: цели и задачи***

Профориентация и адаптация персонала является необходимым звеном управления персоналом.

**Профессиональная ориентация** – это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности.

Профессиональная ориентация представляет собой систему мер по профинформации, профконсультации, профподбору и профадаптации, которая помогает человеку выбирать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям и особенностям. Неполное использование возможностей работника в трудовой деятельности не только наносит ущерб его собственному развитию, но и оборачивается потерей для организации. Разрыв между профессиональной подготовкой и содержанием трудовых функций, выполняемых работником, снижает его интерес к труду, работоспособность, что в конечном счете ведет к падению производительности, ухудшению качества продукции, к росту профессиональной заболеваемости и травматизма.

Цели профориентации: оказание помощи молодым людям (в основном учащимся общеобразовательных школ) и людям, ищущим работу, в выборе профессии, специальности, места работы или учебы с учетом склонностей и интересов людей, их психофизиологических особенностей, а также с учетом складывающейся конъюнктуры рынка труда.

Задачами профориентации являются:

- информирование заинтересованных лиц для облегчения выбора вида профессиональной деятельности;
- создание условий для развития профессионально значимых способностей будущих работников;
- определение соответствия психофизиологических и социально-психологических качеств обратившихся за консультацией профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности.

Есть еще одна важная задача профориентации — содействие быстрым структурным сдвигам в занятости. В настоящее время многоукладная экономика предоставляет работникам с разными способностями и интересами возможность найти место на трудовом поприще. В идеальном случае сокращение рабочих мест должно проводиться только тогда, когда будут созданы условия для переобучения высвобождаемых работников с учетом мотивационного механизма выбора профессии, когда начнут действовать программы по созданию новых рабочих мест в приоритетных для общества областях. Пока управленческие работники не воспримут профориентацию как метод регулирования предложения рабочей силы в организации, они будут испытывать экономические и психологические трудности.

Чтобы выявить и развить психологический и мотивационный механизм выбора профессии, необходимо использовать механизм управления профориентацией. Он

представляет собой способ организации взаимосвязанных процессов формирования личности работника, обладающего конкурентоспособными качествами, включающих профессиональное обучение, консультирование, отбор, информирование и др.

Для профориентационной работы составляется профессиограмма. **Профессиограмма** — описательно-технологическая характеристика профессии, сделанная по определенной схеме и для решения определенного типа задач. В теории и практике профессиографирования существует множество типов профессиограмм, используемых в зависимости от решаемых задач. Схемы составления профессиограмм тоже разнятся.

В обобщенном виде профессиограмма включает в себя описание следующих характеристик: объекта и предмета труда, условий, средств и результатов труда, процесса труда и основных характеристик субъекта труда, т.е. требований к профессиональным и личностным компетенциям человека работающего в данной профессии, его физическим данным, здоровью, способностям, уровню образования и т.п.

## ***8.2. Система профориентации***

Система профессиональной ориентации включает в себя следующее (см. рисунок 13).

1) **профессиональное просвещение** — это начальная профессиональная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности. Цель - организация информационного пространства, позволяющего клиенту получить максимум сведений о мире профессий, их рынке в регионе; формирующего представление о содержании профессий и специальностей, о



требованиях, предъявляемых ими к человеку, путях и условиях профессиональной подготовки с учетом реальных возможностей трудоустройства, В результате создаются предпосылки для осознанного выбора клиентом сферы деятельности, профессии и образа жизни;



Рисунок 13. Система профессиональной ориентации

2) **профессиональная информация** – система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, с характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала, а также с другими вопросами получения профессии и обеспечения занятости;

3) **профессиональная консультация** — это оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности обратившегося за

консультацией человека с целью выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переобучения.

Профессиональное просвещение .Образование по вопросам карьеры проводится в школе во время уроков и отвечает общим интересам школьников, а ориентация по вопросам карьеры включает мероприятия, направленные на удовлетворение их индивидуальных потребностей. Оба вида этой деятельности помогают учащимся реально оценить свои способности и соотнести их с имеющимися возможностями, готовят молодежь к переходу от школьной жизни к профподготовке, к непрерывному образованию, к выбору профессии и места работы, т.е. к трудовой жизни. Следует отметить и некоторые негативные моменты, проявившиеся в развитии профориентации. Появляется обеспокоенность, что на нее все в большей степени начинают возлагать главную ответственность за решение вопросов занятости, что задачи по трудоустройству молодежи все больше перекладываются на учителей, проводящих профориентационную работу в школе.

Профориентационная работа может осуществляться также через центры профориентации, которые могут функционировать и как самостоятельные подразделения организаций, и как структурные подразделения центров занятости населения.

В профориентационной работе с населением систематизируются и используются различные фактические и статистические данные о текущем и перспективном кадровом спросе, содержании, условиях, режиме и оплате труда по профессиям, рабочим местам, должностям, о требованиях к знаниям, личности человека, предъявляемых этими профессиями, и возможных противопоказаниях к работе по ним.

Целью профессионального консультирования является оказание обратившемуся содействие в выборе или перемене профессии с учетом его пожеланий, склонностей и возможностей, имеющихся вакансий, перспектив трудоустройства. Профконсультант помогает клиенту:

- снять тревожное состояние;
- определить проблему, если она неясна;
- выявить круг его склонностей и подобрать соответствующую группу профессий;
- получить информацию о возможностях переобучения.

Зачастую дело заключается не в самой ситуации, в которую попал человек (увольнение с работы, сокращение штатов), а в том, как он к ней относится. Задача психолога - помочь ему изменить взгляд на свое положение, оказать при необходимости психологическую поддержку.

Обращение посетителя к профконсультанту (психологу) носит добровольный характер, а сведения о нем не подлежат разглашению. Во внешний мир выдается только та информация, которую профконсультант предварительно обсуждает с клиентом.

Основной задачей профконсультанта в зависимости от ситуации обратившегося является либо сужение поля выбора профессии (если клиент не определился относительно своей дальнейшей трудовой деятельности), либо расширение круга ее поиска (если он не видит возможности сменить род занятий). Необходимо также раскрыть обратившемуся реальные варианты выхода из сложившегося положения, актуализировать поиск новых путей профессионального самоопределения.

Консультант в процессе работы с клиентом исследует:

- профессиональные интересы;
- профессиональные склонности;

- мотивацию профессионального самоопределения;
- психологическую профпригодность к определенным видам деятельности.

В результате работы психолога расширяется информированность клиента о содержании различных профессий, приводятся в соответствие его самооценка и уровень профессиональных притязаний с возможностями, корректируются профессиональные планы и намерения.

Профессиональное консультирование проводится с учетом состояния здоровья обратившегося, а также структуры региональной потребности в кадрах.

Окончательное решение о выборе (или перемене) профессии, учебного заведения, места работы принимает клиент. Не допускаются какие-либо формы воздействия на его мотивацию и решение в сфере самоопределения путем сокрытия или приукрашивания информации.

Квалифицированная профориентационная помощь способствует тому, что клиент впоследствии получает удовлетворение от выполняемой работы.

Исходя из круга решаемых задач, к профессиональному консультированию привлекаются представители разных организаций, врачи, психологи и социологи.

В зависимости от своей квалификации профконсультант проводит беседы с использованием различных информационных материалов, применяет методы психодиагностики, организует групповое обсуждение проблем, деловые игры, психологический тренинг.

Психодиагностика включает в себя диагностику мотивационной сферы (профессиональных интересов, самооценки и т.д.); способностей; профессионально важных качеств при отборе на переобучение.

Психодиагностические методики применяются в бланковом и компьютерном вариантах. Компьютерные методики нуждаются в последующей интерпретации их

профконсультантом и изложении в приемлемой для клиента форме .

**Профессиональный отбор (подбор).**Цель - обеспечить организацию таким персоналами, который по своим индивидуальным качествам может достигнуть высокой эффективности в определенном виде трудовой деятельности при условии получения удовлетворения от избранного ее вида (деятельности).

Это направление деятельности не является основной функцией профконсультанта. Работа проводится при необходимости отбора на определенные профессии (если безработному предлагается переобучение) исходя из интересов, возможностей, способностей клиента и ситуации на рынке труда с использованием специальных методов. Жесткий отбор целесообразен только па специальностях, по которым имеются медицинские противопоказания. В остальных случаях при определении направления переобучения важно найти компромисс между профессиональными интересами клиента и его возможностями.

При проведении профотбора необходимо учитывать пригодность к различным видам профессиональной деятельности, определяемую уровнем общего образования, профессиональной подготовки, производственным опытом и отношением к профессии, а также степенью соответствия индивидуальных психофизиологических качеств данного работника к определенному виду деятельности.

С профотбором тесно связана профессионализация (вхождение человека в профессию), которая направлена на решение проблем, связанных с формированием отношения к своей профессии, профессиональным совершенствованием, а также сменой вида труда.

Профпригодность к различным видам трудовой деятельности должна рассматриваться как основа профессио-

нального мастерства с возможностью его формирования и развития в дальнейшем.

Профориентация позволяет выявить и развить интерес и способности человека к определенным профессиям или группам профессий, а также определить степень его пригодности к ним еще до этапа включения в общественное производство. Она помогает человеку сделать обоснованный выбор профессии, сократить сроки ее освоения, повысить производительность труда. Все более активное вовлечение различных групп трудящихся в процессы высвобождения и перераспределения рабочей силы увеличило их потребность в такой помощи. Во многих странах это привело к расширению сферы применения профориентации, которая начала охватывать не только учащуюся молодежь, но и другие группы населения. Расширение связей профориентационных служб с учебными заведениями, предприятиями, органами по труду и увеличение объема выполняемой работы способствовали как дифференциации этих служб и предоставляемых ими услуг, так и их интеграции с другими службами. Это объясняется не только повышением требований со стороны производства к уровню знаний, способностей, квалификации работников, т.е. к их профессиональной пригодности, но и потребностью самих работников в освоении новых профессий (например, в связи с внедрением новой техники и технологии, по состоянию здоровья или с целью трудоустройства).

Экономическая эффективность профориентации и профотбора может быть оценена с помощью показателей сокращения текучести, роста производительности труда и уменьшения времени, необходимого для освоения профессии.

### ***8.3. Понятие, виды и этапы адаптации***

**Адаптация** — процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды, т.е. процесс приспособления к новой среде.

Причины изменения условий трудовой деятельности многообразны: поступление на новое место работы, переход в другое подразделение, на новую должность, внедрение новых форм организации труда и т.д. Следует различать активную адаптацию, когда индивид стремится воздействовать на среду, с тем чтобы изменить ее (в т.ч. и те нормы, ценности, формы взаимодействия, которые он должен освоить), и пассивную, когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная — включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

С позиции управления персоналом наибольший интерес представляет производственная адаптация. Именно она является инструментом в решении такой проблемы, как формирование у нового рабочего требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки (см рисунок 14).



Рисунок 14. Виды адаптации.

Наиболее эффективной представляется адаптация как процесс активного приспособления индивида к изменяющейся среде с помощью соответствующего управляющего



воздействия и использования различных средств (организационных, технических, социально-психологических и т.п.). По своему воздействию на работника различают прогрессивные результаты адаптации и регрессивные.

**Адаптация** – это взаимное приспособление работника и организации, которое основано на постепенной встраиваемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях.

Адаптацию можно классифицировать по следующим критериям:

1. По отношениям субъект-объект:

- активная — когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);

- пассивная — когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

2. По воздействию на работника:

- прогрессивная — благоприятно воздействующая на работника;

- регрессивная — пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

3. По уровню:

- первичная — когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии;

- вторичная — при последующей смене работы.

4. По направлениям:

- производственная;

- непроизводственная.

Последний критерий классификации является определяющим для более широкой подклассификации.

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника.

Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности.

Психофизиологическая адаптация — адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п.).

Психофизиологическая адаптация особых сложностей не представляет, протекает достаточно быстро и в большой мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий. Тем не менее, большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия.

Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности — адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами.

Она может быть связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей, важности живого

человеческого общения, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций.

В условиях функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. При этом необходимо внимательно изучать опыт зав денежных единицахежных фирм, которые уделяют повышенное внимание первичной адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой заботе со стороны администрации организаций. Чаще всего профессиональная адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективности труда. Однако адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей мере обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

Принципиальные цели адаптации можно свести к следующему:

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

- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

**Этапами адаптации** работника являются следующие:

1) **ознакомление**, на которой работник получает информацию о новой ситуации в целом, о критериях оценки различных действий, о нормах поведения в коллективе, о членах коллектива;

2) **приспособление** — на этом этапе работник переориентируется, признавая главные элементы новой системы ценностей, но пока продолжает сохранять многие свои установки;

3) **ассимиляция**, когда осуществляется полное приспособление работника к среде и к коллективу, идентификация с новой группой;

4) **идентификация**, когда личные цели работника отождествляются с целями трудовой организации, предприятия, фирмы, акционерного общества, кооператива и т. д.

#### ***8.4. Система управления адаптацией***

Задача управления адаптацией заключается в ускорении процесса адаптации, снижении негативных моментов, ее сопровождающих. Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации.

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным.

Адаптация должна предполагать как знакомство с

производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, правилами поведения и т.д.

Необходимость управления адаптацией предопределяется большим ущербом как для производства, так и для работников, а его возможность доказана опытом отечественных и зав денежных единицахежных предприятий и организаций.

Разработка мер, положительно влияющих на адаптацию, предполагает знание как субъективных характеристик рабочего (пол, возраст, его психофизиологические характеристики, а также образование, стаж и др), так и факторов производственной среды, характера их влияния (прямое или косвенное) на показатели и результаты адаптации. Поэтому при оптимизации процесса адаптации следует исходить из имеющихся возможностей предприятия (в части условий труда, гибкого рабочего времени, организации труда и т.д.) и ограничений в изменении рабочего (в развитии тех или иных способностей, в освобождении от отрицательных привычек и т.п), необходимо также учитывать различия на новом и на прежнем месте работы, особенности новой и прежней профессий, ибо они могут быть существенными, что послужит серьезным барьером для профессиональной мобильности и проведения кадровой политики предприятия.

Адаптация работника на производстве, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы. Поэтому на многих предприятиях страны создаются специализированные службы адаптации кадров. Однако организационно это делается по-разному: в зависимости от численности персонала предприятия, структуры управления предприятием, наличия и организации системы управления персоналом, нацеленности админист-

рации предприятия на решение социальных задач в сфере управления производством и других моментов.

Службы адаптации работника могут выступать как самостоятельные структурные подразделения (отдел, лаборатория) или же входить в состав других функциональных подразделений (как бюро, группа и отдельные работники) — в отдел кадров, социологическую лабораторию, отдел труда и заработной платы и т.п. Иногда должность специалиста по адаптации вводится в штатное расписание цеховых управленческих структур. Важно, чтобы служба адаптации была составным звеном общей системы управления кадрами на предприятии.

**Задачами** подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области организации технологии процесса адаптации, являются:

- организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих в должность;
- специальные курсы подготовки наставников;
- использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий;
- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- подготовка замены при ротации кадров; проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников

Структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям:

1. Выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела) в структуре системы управления персоналом. Чаще

всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала.

2. Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям предприятия при сокращении, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом.

3. Развитие наставничества, которое в последние годы на наших предприятиях незаслуженно забыто

непосредственно процесс адаптации также значительно облегчается участием в нем руководителя. В его обязанности входит проведение предварительной работы с будущими коллегами, с тем чтобы новичка хорошо встретили; назначение опекуна, проверка состояния материальных условий труда.

В течение первой недели руководителю желательно ежедневно видеться с работником, узнавать об успехах и помогать устранить проблемы. Это позволит как можно раньше (идеально в течение месяца) полностью составить представление о его слабостях и достоинствах, взаимоотношениях в коллективе, исполнительности, внешнем виде.

Руководителю целесообразно завести карточку контроля за адаптацией и постоянно держать в поле зрения этот процесс. На первом этапе ему нужно помочь новому сотруднику выбрать наиболее подходящее рабочее место, на втором — оказать содействие в освоении тонкостей своей профессии, на третьем — смежных профессий, а также привлекать к делам коллектива .

Для достижения целей адаптации в организациях целесообразно иметь в действующих подразделениях по управлению персоналом специалистов или самостоятельное подразделение по управлению профориентацией и адаптацией кадров. Штат такого подразделения должен состоять как минимум из двух человек: профконсультант (профессио-

нальная ориентация) и менеджер по персоналу (отбор, подготовка и адаптация работников).

Функции этого подразделения должны быть ориентированы на работников, которым нужна помощь в профессиональной ориентации и переориентации, а также выпускников подшефных школ, которые стоят перед выбором своей дальнейшей профессии, и на новых работников, пришедших в организацию или поменявших место работы внутри ее.

Подразделение по адаптацией должно выполнять следующие функции:

- изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка труда, проведение мероприятий по адаптации к нему, осуществление соответствующей переструктуризации кадрового потенциала;

- наем и отбор персонала с использованием профессиограмм и описаний работ, тестирования и интервьюирования работников с целью их лучшей профориентации;

- расстановка кадров по подразделениям, участкам, рабочим местам, закреплением ротаций и внутрипроизводственными перемещениями кадров, формирование стабильного трудового коллектива;

- отбор лидеров из числа молодых работников, обладающих талантом организатора;

- организация взаимодействия с региональной системой управления профориентацией и адаптацией на взаимовыгодных условиях.

В течение всего адаптационного периода руководитель должен неформально обсуждать с сотрудником его взаимоотношения с коллективом подразделения, его степень адаптации, контролировать выполнение индивидуального плана.

Периодически (не менее двух раз в первый месяц и одного раза в последующие) контроль процесса адаптации должен осуществлять специалист по кадрам.



В случае увольнения сотрудника во время адаптационного периода, руководитель обязан направить его в течение двух недель в службу по персоналу для собеседования.

Служба управления персоналом для выяснения истинных причин увольнения собирает и анализирует соответствующую информацию. Одновременно оценивается эффективность подбора персонала.

Успешность адаптации зависит от характеристик производственной среды и самого работника. Чем сложнее среда, чем больше отличие ее от привычной среды на прежнем месте работы, чем больше связано с ней изменений, тем труднее проходит процесс адаптации.

Адаптация как процесс характеризуется определенной продолжительностью, и следовательно, имеет свое начало и окончание. Если в отношении начала адаптации вопросов не возникает (это начало деятельности работника в новых условиях), то определить ее окончание весьма трудно. Дело в том, что адаптация — это процесс, протекающий постоянно в меру изменения факторов внешней среды трудовой деятельности работника, да и изменения самого человека. Поэтому адаптация имеет отношение и к человеку, который не менял рабочего места.

С позиций управления кадрами, формирования трудового потенциала, определения сроков адаптации большое значение имеет выяснение такого понятия, как предел адаптации.

При определении сроков адаптации (а с ними и возможного ущерба) в качестве ее предела, или точки отсчета завершения ее как процесса, могут использоваться определенные количественные показатели, характеризующие отдельные стороны адаптации, или система показателей. В частности, можно выделить:

1. объективные показатели — уровень и стабильность количественных показателей труда;

2. субъективные показатели — уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом и др.

Перечисленные показатели имеют отношение к непосредственным результатам работы, тогда как зачастую требуется проанализировать конкретную работу каждого действовавшего в адаптации подразделения. В этом случае необходимо учитывать следующие показатели:

- составление программ по адаптации;
- проведение лекций, семинаров;
- работа с молодежью; составление программ адаптации; знакомство с предприятием;
- знакомство с рабочим местом;
- объяснение задач, требований к работе; введение в коллектив;
- поощрение помощи новичкам со стороны наставников; обучение молодых рабочих .

Другой подход к оценке производственной адаптации исходит из характеристики и результатов каждой из ее сторон.

Профессиональную адаптацию, как полное и успешное овладение профессией, характеризуют такие показатели, как степень освоения норм времени (их выполнение, достижение среднего процента, сложившегося в коллективе), выход на средний уровень брака продукции по вине работника и др.

К показателям, характеризующим социально-психологическую адаптацию, относятся уровень психологической удовлетворенности новой для человека производственной средой в целом и ее наиболее важными для него компонентами, характером взаимоотношений с товарищами, администрацией, удовлетворенность своим положением в коллективе, уровень удовлетворения жизненных устремлений и др.

## **ГЛАВА 9. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ**

### **9.1. Понятие деловой карьеры**

### **9.2. Этапы и модели деловой карьеры**

### **9.3. Планирование деловой карьеры и движение персонала по профессиональной лестнице**

#### **9.1. Понятие деловой карьеры**

**Карьера** - это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника. Жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на карьеру, является частью карьеры. Это продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности. Например, получение больших полномочий, более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег. Карьера - это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере домохозяйек, матерей, учащихся и т.п. Понятие карьеры не означает непременно и постоянное движение вверх по организационной иерархии. Иначе говоря, карьера - это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Для успешного развития карьеры необходимы:

1. правильный выбор профессии;
2. четко поставленные цели, на основании которых разрабатывается план;
3. профессиональные знания, навыки;

4. практический опыт;
5. настойчивость;
6. определенный элемент везения.

Планирование карьеры состоит в определении целей развития карьеры и путей, ведущих к их достижению. Процесс планирования начинается с выявления с работниками своих потребностей, интересов и потенциальных профессиональных возможностей. Цели карьеры – это то, почему мы хотим получить какую-то должность, профессию, работу, место в организационной иерархии. После того, как сформулированы основные цели, с помощью руководителя или работника службы управления персоналом определяются варианты продвижения по службе и необходимые для этого меры. Сделать карьеру – значит добиться престижного положения в организации, обществе и высокого уровня дохода. Пути реализации цели карьеры – последовательность должностей, на которых необходимо поработать прежде, чем занять целевую должность, а также набор средств, необходимых для приобретения требуемой квалификации. Формирование целей карьеры - это постоянный процесс, т.к. цели меняются с ростом квалификации и возрастом.

Средством реализации плана карьеры являются:

- успешная работа в занимаемой должности;
- профессиональное развитие;
- эффективное сотрудничество с руководителем;
- создание заметного положения и имиджа в организации.

Развитием карьеры называют также те действия, которые предпринимает работник для реализации своего плана. Здесь важное значение имеют:

- возможность профессионального роста и развития работника;
- сопричастность целям и успехам организации;

- интерес и вызов.

Планирование и управление развитием карьеры требует от работника и организации определенных дополнительных усилий, но одновременно предоставляет ряд преимуществ. Для работника это означает:

- более высокую степень удовлетворенности от работы в организации, т.к. представляется возможность профессионального роста и повышения жизненного уровня;

- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;

- четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планирования других сторон своей жизни;

- повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Организация получает:

- мотивированных, преданных организации работников, которые связывают с ней свою профессиональную деятельность. Это повышает эффективность труда и уменьшает текучесть кадров;

- возможность планировать профессиональное развитие работников с учетом их интересов и личностных качеств;

- группу подготовленных работников в кадровый резерв.

**Внутриорганизационная** карьера предполагает прохождение всех ступеней карьерного роста (обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию) в рамках одной организации. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

**Межорганизационная** карьера предполагает, что работник проходит все ступени карьерного роста в разных

организациях. Она может быть специализированной и неспециализированной.

**Специализированная** карьера отличается тем, что работник различные этапы своей профессиональной деятельности проходит в рамках одной профессии. При этом организация может оставаться одной и той же или меняться.

**Неспециализированная** карьера предполагает, что разные этапы своего профессионального пути работник проходит в качестве специалиста, владеющего разными профессиями, специальностями. Организация при этом может как меняться, так оставаться той же.

Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

**Вертикальная** карьера предполагает подъем с одной ступени структурной иерархии на другую. Происходит повышение в должности, которой сопровождается ростом оплаты труда.

**Горизонтальная** карьера — вид карьеры. Который предполагает перемещение в другую функциональную область, расширение и усложнение задач или смену служебной роли в рамках одного уровня структурной иерархии, сопровождаемые увеличением оплаты труда.

**Ступенчатая** карьера — вид карьеры — совмещающий элементы вертикальной и горизонтальной карьеры. Ступенчатая карьера встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

**Скрытая (центростремительная)** карьера — вид карьеры наименее очевидный для окружающих, предполагающий движение в ядре, к руководству организацией. Скрытая карьера доступна ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Например, приглашение работника на недос-

тупные др. сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные, важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры.

**Профессиональная** карьера — рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

**Внутриорганизационная** карьера — связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

- вертикальной карьеры — должностной рост;
- горизонтальной карьеры — продвижение внутри организации, например, работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;
- центростремительной карьеры — продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

Факторы, согласно которым следует рассматривать карьеру:

- скорость продвижения;
- последовательность занимаемых должностей;
- перспективная ориентация, которая подразумевает - вышестоящую должность;

-личностный смысл должностного продвижения.

На основе этих факторов можно выделить 8 характерных типов карьеры:

**Суперавантюрная** карьера. Высокая скорость должностного продвижения, расширения влияния. Суперавантюрную карьеру можно разделить на два типа:

1) случайная — в основе лежит удачное стечение обстоятельств (человек оказался в нужном месте в нужное время);

2) совместная — в основе лежит продвижение с более сильным лидером или обеспечение быстрого продвижения детям, членам семьи, друзьям.

**Авантюрная** карьера. Предполагает пропуск двух должностных уровней при достаточно высокой скорости продвижения или значительным изменением сферы деятельности.

**Традиционная** (линейная) карьера. Постепенное продвижение вверх, иногда возможен пропуск одной ступени или непродолжительное понижение в должности. Такой тип карьеры позволяет специалисту овладеть необходимыми знаниями, умениями и навыками, накопить достаточный опыт взаимодействия с людьми и воздействия на них. Успех продвижения зависит от особенности планирования управленческого развития внутри организации.

**Последовательно-кризисный** тип карьеры. Характерен для периодов революционных преобразований, когда человек должен постоянно адаптироваться к переменам. Невозможность адаптации снижает должностной уровень.

**Прагматичный (структурный)** тип карьеры. Представители прагматичной карьеры предпочитают наиболее простые способы решения карьерных задач. Они меняют сферы деятельности, организации в зависимости от социально-экономических, технологических и маркетинговых изменений. Перемещения осуществляются в рамках одного



и того же класса управления, преимущество отдаётся личным интересам.

**Отбывающий** тип карьеры. Карьера завершена. Перемещение вниз - маловероятно, а движение вверх – невозможно. Основной задачей руководителя является удержание занимаемой позиции. Здесь преобладает ориентация на личные интересы.

**Преобразующий** тип карьеры. Характерна высокая скорость должностного продвижения, расширения влияния, которое может быть как постепенным, так и скачкообразным. Карьера строится либо в новой области или сфере производства, либо в её основе лежит выдающаяся идея.

**Эволюционный** тип карьеры. Вместе с ростом организации происходит должностной рост индивида, рост его влияния. Здесь он ориентирован на дальнейшее продвижение, происходит совмещение общественных и личных интересов.

## ***9.2. Этапы и модели деловой карьеры***

В деловой карьере условно можно выделить несколько этапов (см таблица 9).

Таблица 9. Этапы деловой карьеры

<b>ЭТАП КАРЬЕРЫ</b>	<b>ВОЗРАСТ- НОЙ ПЕ- РИОД</b>	<b>КРАТКАЯ ХА- РАКТЕРИС- ТИКА</b>	<b>ОСОБЕН- НОСТИ МО- ТИВАЦИИ (ПО МАСЛОУ)</b>
Предварительный	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, социальное признание
Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость

Продвижение	До 45 лет	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация
Завершение	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смене	Удержание социального признания
Пенсионный	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

Подготовительный (18-22 года) связан с получением высшего или среднего профессионального образования. Карьеры в собственном смысле слова здесь еще нет, так как она начинается с момента зачисления выпускника в штат организации, где закладываются основы будущего специалиста и руководителя.

На адаптационном этапе (23-30 лет) происходит вхождение молодого специалиста в мир работы, овладение новой профессией, поиск своего места в коллективе. Середина этого этапа может совпасть с началом карьеры руководителя, для которой прежняя должность узкого специалиста создала все необходимые предпосылки.

В рамках стабилизационного этапа карьеры (30-40 лет) происходит окончательное разделение сотрудников на перспективных и неперспективных в отношении руководства. Одни, достигнув своего пика, навсегда остаются на должностях младших руководителей или специалистов, а для других открываются безграничные возможности продвижения по служебной лестнице. Но к концу этого периода все становятся профессионалами, до тонкостей познавшими свою работу. Отсутствие перспектив продвижения, дополняемое психологическими проблемами, связанными с естественной перестройкой организма, приводит большинство людей к «кризису середины жизни», когда

они начинают подводить итоги сделанного и, понимая, что в ряде случаев дальнейшее продвижение в должности невозможно, искать пути приспособления к новой ситуации и решать, как жить дальше. Принятие такого решения означает переход к этапу консолидации карьеры, происходящему на возрастной интервал 40-50 лет.

В возрасте 50-60 лет в деловой карьере наступает этап зрелости, на котором люди могут сосредоточиться на передаче своих знаний, опыта, мастерства молодежи. Для руководителей старших возрастов здесь необходимо своевременно подбирать должности с учетом их реальных сил, опыта и знаний.

Наконец, завершающим этапом карьеры, наступающим после 60 лет, является подготовка к уходу на пенсию. Вопрос об этом сугубо индивидуален. Для одних его желательно осуществлять как можно раньше — с момента возникновения у них соответствующего юридического права; для других, полных физических и духовных сил, — как можно позже.

На практике существует большое многообразие вариантов карьеры, которые базируются на четырех основных моделях:

**«Трамплин».** Подъем по служебной лестнице происходит, когда занимают более высокие и лучше оплачиваемые должности. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться на ней в течение длительного времени. А потом прыжок с «трамплина» — уход на пенсию. Эта карьера наиболее характерна для руководителей периода застоя, когда многие должности занимались одними людьми в течение 20-25 лет. С другой стороны, данная модель является типичной для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой целей продвижения по службе в силу ряда причин — личных интересов, невысокой загрузки, хорошего коллек-

тива — работника устраивает занимаемая должность и он готов оставаться на ней до ухода на пенсию.



**«Лестница».** Каждая ступень служебной лестницы представляет собой определенную должность, которую работник занимает определенное время (не более 5 лет). Этого срока достаточно, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лест-

нице. Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации. Верхней ступеньки он достигает в период максимального потенциала, и после этого начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы. Психологически эта модель очень неудобна для руководителей из-за нежелания уходить с «первых ролей». Здесь можно порекомендовать внимательно относиться к таким работникам — включать в совет директоров, использовать в качестве консультанта.

**«Змея».** Она предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время, а потом занимает более высокую должность на более высоком уровне. Главное преимущество этой модели — возможность изучить все функции деятельности и управления, что пригодится на вышестоящей должности. При несоблюдении ротации кадров эта модель теряет значимость и может иметь негативные последствия, т.к. часть работников с преобладанием темперамента меланхолика и флегматика не расположены к смене коллектива или должности и будут воспринимать ее очень болезненно.

**«Перепутье».** Когда после определенного периода работы проводится аттестация (комплексная оценка персонала) и по результатам принимается решение о повышении, перемещении или повышении работника.

### ***9.3. Планирование деловой карьеры и движение персонала по профессиональной лестнице***

Управление карьерой - это процесс, выгодный как для сотрудника, так и для организации и требующий определенных усилий с обеих сторон. В результате каждая из них получает целый ряд преимуществ.

**Управление деловой карьерой** — это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

Планирование и контроль деловой карьеры заключаются в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Планирование карьеры — одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов. **Планирование карьеры** — это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными, в частности:

- высшая точка карьеры — высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;
- длина карьеры — количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;

- показатель уровня позиции — отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидум в данный момент своей карьеры;

- показатель потенциальной мобильности — отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидум.

Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены ниже (см.таблица 10).

Таблица 10. Основные мероприятия по планированию карьеры

<b>СУБЪЕКТ ПЛАНИРОВАНИЯ</b>	<b>МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПЛАНИРОВАНИЮ КАРЬЕРЫ</b>
Сотрудник	Первичная ориентация и выбор профессии Выбор организации и должности Ориентация в организации Оценка перспектив и проектирование роста Реализация роста
Менеджер по персоналу	Оценка при приеме на работу Определение на рабочее место Оценка труда и потенциала сотрудников Отбор в резерв

	Дополнительная подготовка Программы работы с резервом Продвижение Новый цикл планирования
Непосредственный руководитель (линейный менеджер)	Оценка результатов труда Оценка мотивации Организация профессионального развития Предложения по стимулированию Предложения по росту

При поступлении на работу человек ставит перед собой определенные цели, но так как и организация, принимая его на работу, также преследует определенные цели, то нанимающемуся необходимо уметь реально оценивать свои деловые качества. Человек должен уметь соотнести свои деловые качества с теми требованиями, которые ставит перед ним организация, его работа. От этого зависит успех всей его карьеры.

Правильная самооценка своих навыков и деловых черт предполагает знание себя, своей силы, слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно поставить цели карьеры.

Управление карьерой следует начинать при приеме на работу. При приеме на работу задают вопросы, в которых изложены требования организации-работодателя.

Чтобы эффективно управлять своей деловой карьерой, необходимо составлять личные планы.





Содержание личного жизненного плана карьеры руководителя, состоящего из трех основных разделов: оценка жизненной ситуации, постановка личных конечных целей карьеры и частные цели и планы деятельности.

В ряде организаций в рамках системы управления персоналом складывается блок функций по управлению деловой карьерой. Эти функции выполняют: дирекция, служба управления персоналом, начальники функциональных отделов аппарата управления организацией, профсоюзные комитеты, консультационные центры.

Эффективное управление деловой карьерой положительно влияет на результаты деятельности организации.

Служебно-профессиональное продвижение - серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующая развитию как организации, так и личности.

Перемещения могут быть вертикальными и горизонтальными. Это и предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест,

положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти.

Система служебно-профессионального продвижения - совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях.

В практике управления различают два вида должностного продвижения: продвижение специалиста и продвижение руководителя. Последнее, в свою очередь, имеет два направления: продвижение функциональных руководителей и продвижение линейных руководителей.

Продвижение персонала состоит из следующих процедур:

1.Повышение в должности или квалификации, когда служащий замещает более высокую должность, а рабочий получает новый разряд.

2.Перемещение, когда работник переводится на другое равноценное рабочее место (цех, отдел, служба) в силу производственной необходимости или изменения характера труда.

3.Понижение, когда в связи с изменением его потенциала работник переводится на более низкую должность или по результатам аттестации на более низкий разряд для рабочего.

4.Увольнение с предприятия, когда работник полностью меняет место работы в связи с неудовлетворенностью условиями труда или несоответствия занимаемому рабочему месту.

Исходными данными для организации движения персонала являются:

- модели служебной карьеры;
- решение аттестационной комиссии;
- философия предприятия;
- штатное расписание предприятия;
- должностные инструкции;

- личные дела сотрудников;
- приказы директора по кадровым вопросам;
- трудовые договоры сотрудников, положение об оплате труда.

Движение кадров организуется строго в соответствии с кадровой политикой лично директором на малых предприятиях или его заместителем по персоналу на крупных и средних предприятиях. Проводится в жизнь сотрудниками отдела кадров. Если движение кадров идет спонтанно — по результатам увольнения сотрудников, от случая к случаю, для выполнения желания директора, то эффект планомерной расстановки кадров невелик. Только равномерное и целенаправленное движение кадров дает реальный социальный эффект.

## ***ГЛАВА 10 . ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА***

***10.1. Понятие и сущность обучения персонала***

***10.2. Построение системы обучения персонала в организации***

***10.3. Методы, формы и виды обучения***

***10.4. Профессиональная подготовка и переподготовка кадров***

***10.5. Повышение квалификации персонала.***

### ***10.1. Понятие и сущность обучения персонала***

***Обучение*** персонала - это развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников исходя из целей развития соответствующих подразделений, которые в свою очередь привязаны к стратегии компании. Обучение может быть разным по форме, содержанию и способу организации. Все это зависит от конкретных целей, временных и финансовых ресурсов.

Профессиональное обучение определяется как процесс подготовки персонала организации к успешному выполнению стоящих перед ним задач, т.е. совершенствование стандартных компетенций. Вместе с тем современное профессиональное обучение ориентируется не только на задачи сегодняшнего дня, но и на будущие потребности организации. Профессиональное обучение является важнейшей частью профессионального развития персонала.

Обучение призвано подготовить персонал к правильному решению более широкого круга задач и обеспечить высокий уровень эффективности в работе. При этом оно позволяет не только повышать уровень знаний работников и вырабатывать требуемые профессиональные навыки, но и формировать у них такую систему ценностей и

установок, которая соответствует сегодняшним реалиям и поддерживает рыночную организационную стратегию.

Последние годы вопрос о профессиональном обучении персонала организаций является очень актуальным. В динамично развивающихся организациях обучение персонала используется для развития бизнес-практики организации, выступает как инструмент преобразований, обслуживает потребности менеджмента в управлении изменениями. Содержание обучения должно, прежде всего, вытекать из задач, стоящих перед компанией в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Другим требованием является своевременное обновление знаний работников и поддержание высокого уровня их профессиональной компетентности. К важнейшим характеристикам изучаемого материала могут быть отнесены:

- его содержание;
- сложность;
- степень структурированности.

Содержание учебных программ зависит от целей обучения, от категории работников, которые проходят обучение, от уровня подготовки и опыта преподавателя. Успех в освоении учебного материала в значительной степени зависит от того, в какой степени содержание учебного материала соотносится с образовательным уровнем, профессиональным опытом и интересами слушателей. Другой фактор, оказывающий влияние на результаты обучения, сложность изучаемого материала. Чем сложнее изучаемая проблематика или тот учебный материал, который должны освоить обучающиеся (высокая доля теоретических знаний, перегруженность специальной терминологией или формулами), тем больше времени требуется для усвоения. Понятно, что и в этом случае профессиональный опыт слушателей и их образовательный уровень играют не последнюю роль. То, что сложно для одних людей, может

оказаться элементарным для других. Но в любом случае для облегчения усвоения слушателями сложного учебного материала особенно полезно широкое использование наглядных средств и активных методов обучения. Степень структурированности учебного материала, то есть то, насколько он хорошо систематизирован и насколько четко, логично и последовательно организован, также оказывает значительное влияние на успех обучения. Чем лучше структурирован учебный материал, тем легче он воспринимается и усваивается слушателями. Учебный материал должен быть организован так, чтобы не только передать слушателям основные сведения по изучаемой тематике, но и помочь им легче установить связи между разными частями программы, сформировать системное, комплексное понимание изучаемого предмета.

Задачи, решаемые преподавателем (тренером, инструктором, наставником) в ходе обучения:

1. повышение уровня знаний, осведомленности;
2. развитие моторных навыков;
3. развитие навыков межличностного общения;
4. развитие навыков анализа проблем и подготовки решений.

Остановимся на каждой задаче подробнее.

### **1) Повышение уровня знаний, осведомленности**

Одна из основных целей обучения - это предоставление работникам знаний, которые помогут им лучше выполнять свою работу. Однако дело не ограничивается лишь передачей обучающимся сведений, необходимых им для успешного выполнения своих профессиональных задач. Следует помнить, что одна из важнейших целей обучения - это повышение уровня приверженности работников своей организации и порученному делу. Эту задачу в ходе обучения позволяет решить предоставление обучающимся информации, которая дает возможность им лучше

понимать положение дел в организации, перспективы ее развития, рабочие стандарты, политику организации, основное содержание социальных программ, предоставляемые льготы, действующие законы, положения и правила. Форма преподнесения учебного материала при обучении может быть разной - от устной до передачи обучающимся отпечатанных материалов, содержащих необходимую информацию, - в зависимости от контингента обучающихся, целей обучения и содержания материала.

## **2) Развитие необходимых моторных навыков**

Моторные навыки связаны с физическими аспектами выполнения профессиональной деятельности. Чтобы научиться моторным навыкам, надо не только дать работнику информацию о том, что он должен делать, но также и показать, как он должен выполнять эту работу. Для развития и закрепления навыков необходимым условием обучения является практика и упражнение. Очевидно, что человек не может научиться водить машину, собирать часы или работать на станке, просто прослушав лекцию, прочитав книгу или просмотрев фильм; он должен при обучении упражняться, чтобы освоить эту деятельность. Освоение необходимых профессиональных навыков выполнения как простых, так и сложных рабочих операций предполагает при обучении как знакомство с правильным выполнением тех или иных действий, так и своевременную обратную связь (что делается хорошо, правильно, где ошибки), и подкрепление со стороны преподавателя, наставника или руководителя. Обратная связь обеспечивается также внутренними нервно-мышечными стимулами. Такая обратная связь очень важна для освоения моторных навыков работы с оборудованием и инструментами.

## **3) Развитие навыков межличностного общения**

Навыки межличностного общения необходимы работникам для успешного взаимодействия с другими

людьми в процессе их работы в организации. Ключевыми навыками межличностного взаимодействия являются установление психологического контакта, умение слушать, способность к убеждению и умение ясно излагать свои мысли, навыки разрешения конфликтов. Обучение этим навыкам призвано не только облегчить взаимодействие с другими людьми, но и помочь работникам лучше понимать их действия, поступки, намерения. Обучение навыкам делового общения помогает слушателям выработать такое поведение, такие действия или реакции, которые повышают эффективность деловой коммуникации. Как и обучение моторным навыкам, обучение навыкам межличностного общения требует практики и обратной связи. Широко используемые в последние годы тренинги делового общения, направленные на обучение и развитие навыков межличностного общения, предполагают максимальную опору на практическую отработку изучаемого материала в виде обсуждений, ролевых или имитационных игр. Такие тренинги проводятся для организаций, относящихся к разным сферам экономики, и для самых разных категорий работников: от рядового персонала до руководителей высшего звена. Особенно эффективны тренинги с применением видеозаписи в качестве одного из инструментов обратной связи.

#### **4) Развитие навыков анализа проблем и подготовки решений**

Работать завтра эффективнее, чем сегодня, невозможно, если не определить, что в сегодняшних подходах к работе нас не устраивает, если не выявить проблемы, снижающие отдачу от каждого работника, препятствующие росту производительности и качества труда. Опыт показывает, что специалистам и руководителям большинства организаций недостает умения самостоятельно анализировать проблемы, возникающие в их работе, и вырабатывать оп-



тимальные решения. Значительные трудности вызывает и анализ проблем, и подготовка решений в составе рабочих групп или совместная подготовка решений членами управленческой команды. Причиной этого является не только преобладание авторитарных методов руководства, что принято считать главной бедой стиля руководства, не только недостаток у работников полномочий для проявления самостоятельности, но и дефицит необходимых знаний и навыков.

В современных программах бизнес-образования и обучения особый упор делается на развитие у слушателей навыков работы в группе. Они учатся анализировать проблемы совместно с коллегами, сопоставлять разные точки зрения, искать общие решения. Кроме того, в ходе обучения слушатели учатся выявлять проблемные области, узкие места, мешающие успешной работе, вырабатывают пути решения выявленных проблем.

Часто в организациях есть потребность в развитии у обучающихся навыков работы с информацией. Это такие навыки, как умение выделить важную информацию, быстро реагировать на определенные сигналы, навыки принятия решений в нестандартных ситуациях, то есть те навыки, которые позволяют максимально эффективно решать важные рабочие задачи, сводя при этом к минимуму ошибки и потери времени даже при изменении условий. Обучение невозможно без знания принципов обучения, т.е. основных положений, на которых базируется успешно организованная теория образования и обучения и успешно организованный учебно-производственный процесс (см рисунок 15).



Рисунок 15. Классификация обучающих функций предприятия.

Обучение персонала отвечает определенным принципам. Наглядно они показаны в таблице 11.

Таблица 11. Основные принципы обучения.

	ПРИНЦИПЫ	НЕОБХОДИМО ОСУЩЕСТВИТЬ
1	Обучение на уровне требований передовой техники производства	Применение в учебном процессе наиболее современных машин и механизмов, передовых технологических процессов и способов труда.
2	Обучение на основе производительного труда.	Строгим соблюдением программ производительного труда производственного обучения. Выполнением общественно-полезных производственных работ в процессе обучения.
3	Наглядность обучения	Проведением экскурсий, показом технологических, трудовых процессов и их элементов образцов моделей, макетов, схем, чертежей и т.д. Постоянным пополнением учебных кабинетов наглядными пособиями совершенствованием методов их использования.

4	Систематичность и соблюдением системы последовательность в обучении	Строгим соблюдением системы обучения по программ Постоянным переходом от известно к неизвестному, от простому к сложным
5	Доступность и посильность учебного обучения особенностей .	Применение разнообразных методов обучения в соответствии с характером учебного материала и оказанием своевременной помощи обучаемым. Установлением для обучаемых норм времени в зависимости от периодов обучения.

## ***10.2. Построение системы обучения персонала в организации***



Чтобы эффективность процесса обучения была высока, надо чтобы он был грамотно подготовлен и проведен. Выделяют следующие этапы процесса обучения:

- постановка целей обучения;
- определение потребности в обучении;
- комплекс подготовительных мероприятий;

- самообучение;
- проверка полученных знаний;
- оценка эффективности обучения.

При организации процесса обучения важно правильно определить цели. Как и всякие цели в управленческой деятельности они должны соответствовать принципу SMART (Specific - конкретный, Measurable - измеримый, Agreed - согласованный, Realistic - реалистичный, Time-related – определенный во времени):

Стандарты исполнения должны быть конкретными. Конкретность подразумевает их ясность и отсутствие причин для спора. Стандарты исполнения должны быть измеряемыми, чтобы не возникало разногласий, насколько успешно они достигнуты (или нет). Стандарты исполнения должны быть согласованными. Если работники не согласны со стандартами, считая их слишком трудными, у них появляется стимул к неудаче - для доказательства своей правоты. Неблагоразумно ставить задачи, полностью игнорируя мнение исполнителей. Стандарты исполнения должны быть реалистичными и достижимыми. Стандарты исполнения должны быть соотнесены со временем, то есть известно, к какому моменту они должны быть достигнуты. Но кроме общих характеристик целей, целям обучения свойственны следующие характеристики: цели служат ориентиром при разработке содержания учебных программ; они позволяют точно определить требования к обучающимся; они определяют форму организации процесса обучения и приоритеты в деятельности субъекта обучения и организаторов процесса обучения; они служат основой для последующей оценки эффективности обучения. Они должны быть доведены до сведения всех работников целевой группы. Это необходимо для того, чтобы люди понимали, зачем их обучают, чувствовали ответственность.

Определение целей обучения является стратегическим пунктом в организации системы обучения в организации. В частности, в зависимости от поставленных целей формируется общая концепция учебных программ, разрабатываются соответствующие модели и технологии обучения. Однако, прежде чем приступать к составлению учебных программ, необходимо определить потребности в обучении персонала организации.

**Потребность в обучении** должна быть определена в двух основных аспектах: качественном (чему учить, какие навыки развивать) и количественном (какое число работников разных категорий надо учить). Оценка потребности в обучении может быть выявлена следующими методами:

1. Оценка информации о работниках, имеющейся в кадровой службе (стаж работы, рабочий опыт, базовое образование, принимал ли работник ранее участие в программах обучения или повышения квалификации и др.);

2. Ежегодная оценка рабочих результатов (аттестация). В ходе ежегодной оценки рабочих результатов (аттестации) могут обнаружиться не только сильные, но и слабые стороны в работе конкретного человека. К примеру, низкие оценки у работников определенной профессиональной группы в графе "профессиональные знания" показывают, что для данной категории работников выявлена потребность в обучении.

3. Анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации и планов отдельных подразделений и определение уровня квалификации и профессиональной подготовки персонала, необходимого для их успешной реализации.

4. Наблюдение за работой персонала и анализ проблем, мешающих эффективной работе. Если в работе персонала регулярно имеют место ошибки, просчеты, ведущие к плохой работе, браку, нарушениям техники безопасности, не-

оправданно большим потерям времени, то эта информация может быть использована для обоснования заявки на обучение персонала и при подготовке программ обучения

5. Сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений.

6. Организация работы с кадровым резервом и работа по планированию карьеры.

7. Изменения в работе, предъявляющие более высокие требования к квалификации персонала.

8. Индивидуальные заявки и предложения работников. Если работник заинтересован в получении определенных знаний и навыков, он может подать заявку на имя руководителя отдела обучения, завизированную его непосредственным руководителем, указав, в каком именно обучении он нуждается.

9. Опросы работников. Опросы персонала, призванные оценить их потребность в получении новых профессиональных знаний и развитии навыков позволяют точнее определить потребность в обучении для конкретных категорий персонала, конкретных подразделений или отдельных работников. Опросы могут охватывать всю организацию или отдельные подразделения, могут быть выборочными, охватывая лишь репрезентативную выборку. Если круг респондентов невелик, можно воспользоваться методом интервью.

10. Изучение опыта других организаций. Часто опыт конкурентов или родственных предприятий дает важные подсказки, связанные необходимостью обучения той или иной категории персонала для поддержания необходимого уровня конкурентоспособности. На основе выявленной потребности в обучении проводится комплекс подготовительных мероприятий.

Обязательной частью в нем является определение **содержания, форм и методов обучения**. Содержание

должно определяться задачами, стоящими перед организацией в краткосрочной и среднесрочной перспективе. К важнейшим характеристикам изучаемого материала относятся его содержание, сложность и степень структурированности. Три этих характеристики и цели обучения определяют формы и методы обучения.

В комплекс подготовительных мероприятий входят также определение обучающей компании, составление учебных программ, группы людей, направляемых на обучение, выбор преподавателей и другие мероприятия. Все они могут быть выполнены как специалистами самой организации, так и с привлечением внешнего консультанта. Далее происходит сам **процесс обучения**. Он строится исходя из целей обучения, качественной потребности в обучении и подготовленных программ. Важную роль в процессе обучения играют условия: помещение должно быть приспособлено или легко приспособляемо для проведения в нем занятий, должны соблюдаться температурный режим, режим освещенности и другие. Во время процесса обучения должны быть также обеспечены текущий контроль за посещаемостью, бесперебойная реализация учебной программы и обеспечение обучающихся всем необходимым.

Следующий этап – **проверка полученных знаний**. При внешнем обучении оценить знания, полученные работниками, довольно сложно, так как организация, проводившая обучение заинтересована в высоких показателях усвоения знаний и может исказить результаты оценки, или они могут быть необъективными. В остальных случаях оценить полученные знания можно. Существуют различные методы оценки знаний, так, в зависимости от формы и методов обучения, работники могут сдавать зачет, экзамен, писать какую-либо работу (например, бизнес-план), могут быть проведены деловая игра, практика

(например, при развитии навыков публичных выступлений, формой оценки полученных навыков может быть публичное выступление перед структурным отделом организации).

Завершающий этап процесса обучения персонала – **оценка эффективности персонала**. Его основная цель заключается в анализе влияния обучения на конечные результаты деятельности всей организации.

Оценить эффективность процесса обучения в цифрах реальной прибыли достаточно сложно, поэтому возможна оценка эффективности на основе качественных показателей. Так некоторые программы проводятся не для получения знаний, умений и навыков, а для формирования определенного типа мышления и поведения.

Для качественной оценки эффективности процесса обучения могут также использоваться косвенные методы, такие как сравнение результатов тестов, проводимых до обучения и после, наблюдение за рабочим поведением прошедших обучение сотрудников, наблюдение за отношением обучающегося к изменениям проводимым на предприятии и другие.

произведений этих показателей на коэффициенты важности. Возможна также количественная оценка. Но и она основана на относительных показателях, таких как удовлетворенность слушателей учебной программой, оценка усвоения учебного материала, эффективность удовлетворения запросов компании в обучении, выражаемых числами от 0 до 1. Каждому показателю присваивается свой коэффициент важности, который может меняться в зависимости от организации. Тогда интегральный показатель рассчитывается как среднее арифметическое.

Оценка эффективности процесса обучения позволяет решить следующие задачи: осуществление контроля за реа-



лизацией программных пунктов системы обучения; анализ и корректировка слабых сторон; мониторинг эффективности, качества; мониторинг результативности обучения; разработка и внедрение корректирующих мероприятий. Каждая организация, проводящая обучение, стремится, чтобы его эффективность была максимальной. Чтобы добиться этой цели требуется уделить достаточно внимания каждому этапу процесса обучения. Невнимание к любому из этапов, скорее всего, сведет на нет все результаты этого или будущих процессов обучения персонала в организации.

Итак, **процесс обучения персонала** – это неотъемлемая часть кадровой политики успешной организации, который может преследовать самые различные цели: повышение качества человеческих ресурсов, повышение качества продукции или услуг, производимых организацией, проведение организационных изменений, в том числе приспособления к изменяющимся условиям внешней среды, развитие персонала, улучшение системы коммуникации в организации, формирование организационной культуры, увеличение уровня лояльности организации. Недостаточное внимание к нему или неправильная его организация может породить множество проблем в организации, которые, в конечном счете, снижают эффективность организации. Множество видов, форм и методов образовательного процесса позволяет выбирать подходящий или совокупность подходящих для каждой отдельной уникальной социальной организации.

### ***10.3. Методы, формы и виды обучения***

**Методы обучения** персонала - способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся. Различают:

- Проблемное обучение - такая технология обучения, в которой процесс обучения приближается к поисковой, исследовательской деятельности. Успешность проблемного обучения обеспечивается совместными усилиями преподавателя и обучаемых. Основная задача наставника не столько передать информацию, сколько приобщить слушателей к объективным противоречиям развития научного знания и способам их разрешения.

Логика проблемного обучения принципиально отлична от логики информационного обучения. Если в информационном обучении содержание вносится как известный, подлежащий лишь запоминанию материал, то при проблемном обучении новое знание вводится как неизвестное для учащихся. Функция учащихся - не просто переработать информацию, а активно включиться в открытие неизвестного для себя знания.

Основной дидактический прием "включения" мышления учащихся при проблемном обучении - создание проблемной ситуации, имеющей форму познавательной задачи, фиксирующей некоторое противоречие в ее условиях и завершающейся вопросом (вопросами), который это противоречие объективирует. Неизвестным является ответ на вопрос, разрешающий противоречие. Познавательные задачи должны быть доступны по своей трудности для учащихся, они должны учитывать познавательные возможности обучаемых, лежать в русле изучаемого предмета и быть значимы для усвоения нового материала. метод проблемного обучения , - логически стройное устное изложение, точно и глубоко освещающее основные положения темы.

Учебная проблема и система соподчиненных подпроблем, составленных преподавателем, "вписываются" в логику изложения. С помощью соответствующих методических приемов (постановка проблемных и информационных вопросов, выдвижение гипотез, их подтверждение или опровержение, анализ ситуации и др.) педагог побуждает учащихся к совместному размышлению, поиску неизвестного знания. Важнейшая роль в проблемном обучении принадлежит общению диалогического типа. Чем выше степень диалогичности обучения, тем ближе она к проблемной, и наоборот, монологическое изложение приближает обучение к информационной форме.

Таким образом, при проблемном обучении базовыми являются следующие два важнейших элемента:

- система познавательных задач, отражающих основное содержание темы;
- общение диалогического типа, предметом которого является вводимый учителем материал.

Анализ конкретных ситуаций (case-study) - один из наиболее эффективных и распространенных методов организации активной технологии обучения познавательной деятельности обучающихся. **Метод анализа конкретных ситуаций** характеризуется следующими основными признаками:

- наличие задачи и проблемы и распределение ролей между участниками их решения. Например, с помощью метода разыгрывания ролей может быть имитировано производственное совещание;
- взаимодействие участников игрового занятия, обычно посредством проведения дискуссии. Каждый из участников может в процессе обсуждения соглашаться или не соглашаться с мнением других участников;

**Метод** разыгрывания ролей наиболее эффективен при решении таких отдельных, достаточно сложных управлен-

ческих и экономических задач, оптимальное решение которых не может быть достигнуто формализованными методами. Решение подобной задачи является результатом компромисса между несколькими участниками, интересы которых не идентичны.

Разыгрывание ролей требует для разработки и внедрения значительно меньших затрат времени и средств, чем деловые игры. При этом оно является весьма эффективным методом решения определенных организационных, плановых и других задач.

Игровое производственное проектирование - активный метод обучения, характеризующийся следующими отличительными признаками:

- наличие исследовательской, методической проблемы или задачи, которую сообщает обучаемым преподаватель;

- разделение участников на небольшие соревнующиеся группы (группу может представлять один учащийся) и разработка ими вариантов решения поставленной проблемы (задачи).

- проведение заключительного заседания научно-технического совета (или другого сходного с ним органа), на котором с применением метода разыгрывания ролей группы публично защищают разработанные варианты решений (с их предварительным рецензированием).

Метод игрового производственного проектирования значительно активизирует изучение учебных дисциплин, делает его более результативным вследствие развития навыков проектно-конструкторской деятельности обучаемого. В дальнейшем это позволит ему более эффективно решать сложные методические проблемы.



**Семинар-дискуссия (групповая дискуссия)** - это такая технология обучения, которая образуется как процесс диалогического общения участников, в ходе которого происходит формирование практического опыта совместного участия в обсуждении и разрешении теоретических и практических проблем.

Необходимым условием развертывания продуктивной дискуссии являются личные знания, которые приобретаются обучающимися на предыдущих занятиях, в процессе самостоятельной работы. Успешность семинара-дискуссии во многом зависит и от умения преподавателя его организовать. Так, семинар-дискуссия может содержать элементы "мозгового штурма" и деловой игры.

В первом случае участники стремятся выдвинуть как можно больше идей, не подвергая их критике, а потом выделяются главные, обсуждаются и развиваются, оцениваются возможности их доказательства или опровержения.

В другом случае семинар-дискуссия получает своего рода ролевую инструментовку, отражающую реальные позиции людей, участвующих в научных или иных дискуссиях.

Логик выявляет противоречия и логические ошибки в рассуждениях докладчика или оппонента, уточняет определения понятий, анализирует ход доказательств и опровержений, правомерность выдвижения гипотезы, и т.д.

Эксперт оценивает продуктивность всей дискуссии, правомерность выдвинутых гипотез и предложений, сделанных выводов высказывает мнение о вкладе того или иного участника дискуссии в нахождение общего решения, дает характеристику того, как шло обучение участников дискуссии, и т.д.

Преподаватель может ввести в дискуссию любую ролевую позицию, если это оправдано целями и содержанием семинара. Целесообразно вводить не одну, а две парные роли (два логика, два эксперта), с тем, чтобы большее число студентов получили соответствующий опыт.

**"Круглый стол"** - это метод активного обучения, одна из организационных форм познавательной деятельности учащихся, позволяющая закрепить полученные ранее знания, восполнить недостающую информацию, сформировать умения решать проблемы, укрепить позиции, научить культуре ведения дискуссии. Характерной чертой "круглого стола" является сочетание тематической дискуссии с групповой консультацией. Наряду с активным обменом знаниями, у учащихся вырабатываются профессиональные умения излагать мысли, аргументировать свои соображения, обосновывать предлагаемые решения и отстаивать свои убеждения. При этом происходит закрепление информации и самостоятельной работы с дополнительным материалом, а также выявление проблем и вопросов для обсуждения.



Важное условие при организации "круглого стола": нужно, чтобы он был действительно круглым, т.е. процесс коммуникации, общения, происходил "глаза в глаза". Принцип "круглого стола" (не случайно он принят на переговорах), т.е. расположение участников лицом друг к другу, а не в затылок, как на обычном занятии, в целом приводит к возрастанию активности, увеличению числа высказываний, возможности личного включения каждого учащегося в обсуждение, повышает мотивацию учащихся, включает невербальные средства общения, такие как мимика, жесты, эмоциональные проявления.

Основную часть "круглого стола" по любой тематике составляет дискуссия. Дискуссия - это всестороннее обсуждение спорного вопроса в публичном собрании, в частной беседе, споре. Другими словами, дискуссия заключается в коллективном обсуждении какого-либо вопроса, проблемы или сопоставлении информации, идей, мнений, предложений. Цели проведения дискуссии могут быть очень разнообразными: обучение, тренинг, диагностика, преобразование, изменение установок, стимулирование творчества и др.

Эффективность проведения дискуссии зависит от таких факторов, как:

- подготовка (информированность и компетентность) ученика по предложенной проблеме;
- семантическое однообразие (все термины, дефиниции, понятия и т.д. должны быть одинаково поняты всеми учащимися);
- корректность поведения участников;
- умение преподавателя проводить дискуссию.

Правильно организованная дискуссия проходит три стадии развития: ориентация, оценка и консолидация.

**Деловая игра** - метод имитации ситуаций, моделирующих профессиональную или иную деятельность путем игры, по заданным правилам.

К деловым играм нельзя относить все появляющиеся новые приемы и методы обучения и любую учебную игру, как это иногда делается как в педагогической практике, так и в отдельных выступлениях в печати.

### Традиционные методы обучения

Таблица 12. Цели, преимущества и недостатки методов.

Метод	Описание	Цели	Преимущества	Недостатки
Лекции	Устное представление информации по конкретной теме	Передача и закрепление знаний, информационное введение в тему	Неограниченный размер группы. Возможно применение наглядных средств обучения	Одностороннее общение
Семинар	Консультативная форма занятий, выработки общих решений или поиска новых идей	Закрепление материала, который был ранее предъявлен на лекции	Двусторонняя коммуникация между обучающим и обучаемым,	Трудно учитывать разный уровень знаний, профессионального опыта обучаемых
Просмотр учебных фильмов	Используется в сочетании с другими методами обучения	Показать объекты и процессы в деталях и в движении	Подходит для любого числа обучаемых, зрительные образы запоминаются легче, чем информация,	Те же у лекций плюс пассивность участников



Наиболее известных и популярны такие мероприятия, как корпоративный семинар для развития корпоративной культуры, стратегические сессии, мозговой штурм. На рынке услуг предлагаются семинары по очень конкретным проблемам, возникающих в компаниях. Например, с приглашенными экспертами можно обсудить проблемы сбора долгов, оптимизацию документооборота, управленческий учет. Есть спрос и предложение на очень узкие профессиональные вопросы.

Посредством тренингов также можно повысить личную эффективность сотрудников – ориентацию на результат, стрессоустойчивость, управление конфликтами, коммуникативные навыки, лидерство. На тренингах более 70 процентов времени посвящено деловым играм и их анализу, а также закреплению наиболее эффективных стратегий поведения в типичных деловых ситуациях.

Таблица 13. Методы обучения

ТИП	ОПИСАНИЕ	ЦЕЛИ	ПРЕИМУЩЕСТВА	НЕДОСТАТКИ
Тренинг	В ходе проживания или моделирования ситуаций обучающиеся имеют возможность развить и закрепить необходимые умения и навыки	Выработать новые умения и навыки, - сформировать отношение и изменить или закрепить поведение	- используются многие методы активного обучения, - высокая активность учащихся, - широко используется опыт учащихся, - высокая эффективность усвоения знаний и умений	Высокая цена, результат существенно зависит от профессионализма тренера
Групповое обсуждение (дис-	Обмен мнениями по конкретному вопросу с участием всех	Групповые обсуждения полезны для	Обеспечивает хорошие возможности для	Качество обучения зависит

куссия)	членов группы	изучения и проработки сложного материала для формирования нужных установок	обратной связи, перенос полученных знаний в практическую деятельность, участники активно взаимодействуют между собой	от уровня подготовленности группы, возможность отклониться от темы
Мозговой штурм	Групповой способ быстрого накопления большого количества материала	Обеспечение генерации идей	Простая процедура, интерактивность участников, возможность выйти за пределы стандартного мышления	Неполнота процесса (степень решения проблемы)
Разбор практических ситуаций (кейсов)	Метод предполагает анализ и групповое обсуждение реальных ситуаций	Научить слушателей анализировать информацию,	Позволяет обучаемым познаться с опытом других организаций (людей),	Требует времени на подготовку.
Деловая игра	Модель какой-либо ситуации с непрерывно меняющимися условиями	Моделирование различных ситуаций, встречающихся в реальной деятельности	Близость к реальной профессиональной деятельности участников, - возможность изучать проблемную ситуацию	Требует профессионализма ведущего, обучение может занимать много времени
Рольевые игры	Предполагают разыгрывание типичных ситуаций, с которыми участники имеют дело в работе.	Получение и отработка практических умений, возможность встать на место	Практическая направленность, - приобретенный опыт сохраняется надолг проиграть разные варианты	Ограниченный размер группы, участие в игре. Достаточно высокая

				стои- мость
Програм- мирован- ное обуче- ние	Отличает высокая степень структури- рованности предьяв- ляемого материала и пошаговая оценка степени его усвоения	Передача и закрепление знаний, ин- формационное введение в тему	Обучающийся может двигаться в удобном для него темпе,	Затруд- нен перенос знаний и навыков, получен- ных в ходе обучения

**Методы обучения на рабочем месте** – отличаются практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями предоставляют значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. К ним относятся:

**Инструктаж**- это разъяснение и демонстрация приемов работы на рабочем месте, проводится или сотрудниками, давно выполняющим данные функции, или подготовленным инструктором;

**Наставничество**- наставник обучает молодого специалиста;

**Стажировка**- обучающийся наблюдает как работают опытные специалисты, выполняет задания;

**Ротация**- метод обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков.

Различают три вида обучения:

- профессиональная подготовка,
- повышение квалификации,
- профессиональная переподготовка

Отдельные виды обучения не следует рассматривать в отрыве друг от друга. Целенаправленное обучение квалифицированных кадров предполагает тесную связь и координацию между всеми видами обучения (см.таблица 14).

Таблица 14. Характеристика видов обучения кадров

№	ВИДЫ ОБУЧЕНИЯ	ХАРАКТЕРИСТИКА ВИДОВ ОБУЧЕНИЯ
1	Профессиональная подготовка кадров	Приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленным на выполнение определенных производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности.
2	Повышение квалификации	Расширение знаний, умений, навыков и способов общения в целях приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста (обучаются занятые в производстве работники, имеющие практический опыт)
3	Профессиональная переподготовка	Получение знаний, умений, навыков и овладение способами общения (поведения) для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт)

Потребности же в обучении квалифицированных кадров необходимо рассматривать отдельно, по целевым группам или целевым лицам для того, чтобы качественно составить программу профессионального обучения для конкретного работника. Для отдельных целевых групп выделяются главные задачи:

- Задача обучения для группы: «учащаяся молодежь»;
- Теоретическая начальная подготовка вне сферы деятельности в сочетании с практической подготовкой по специальности на рабочем месте (так называемая двойственная система образования: профессиональная школа – производство)

Обучение персонала может осуществляться **на рабочем месте и вне рабочего места** (внутрипроизводственное и внепроизводственное обучение).

Критериями выбора вида обучения являются: с одной стороны, доходы (повышение квалификации приводит к росту экономических результатов работы), с другой – внушительные расходы. Если доходы от профессионального обучения трудно поддаются расчетам, то относительно легко подсчитываются расходы.

**Обучение вне работы** включает все виды обучения за пределами самой работы. Такое обучение проводится внешними учебными структурами и, как правило, вне стен организации.

Главный минус этой формы обучения состоит в том, что работник отвлекается от своих прямых обязанностей во время учёбы и организация имеет большие затраты на обучение.

**Обучение на рабочем месте** характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Обучение в стенах организации может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей в обучении сотрудников. ( см .таблица 15).

Таблица 15. Преимущества и недостатки различных форм обучения

№	ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ	ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ СТОРОНЫ
1	<b>Обучение вне рабочего места</b>	Обучающиеся имеют возможность обмениваться информацией ,делиться проблемами и опытом их решения с работниками других организаций. Может использоваться дорогостоящее учебное оборудование. Квалифицированный обу-	Соответствует потребностям организации. Участники не могут быть отозваны простым уведомлением о том, что им необходимо решить возникшие на работе проблемы. Если участники были отозваны с курсов, оплата может быть и не возвра-

		чающий персонал может быть доступен вне стен организации, а не внутри.	цена. Могут возникнуть проблемы при переходе от обучения (на примере учебных ситуаций) к непосредственному выполнению реальной работы
2	<b>Обучение на рабочем месте</b>	Содержание курсов и время их проведения могут быть приспособлены к потребностям организации. Участники могут быть отозваны простым уведомлением в связи с производственной необходимостью решить возникшие на работе проблемы. Могут использоваться реальное технологическое оборудование.	Участники встречаются только с работниками этой же организации. Участники могут чаще отрываться от обучения простым уведомлением, чем в случае, если оплачены внешние курсы с использованием безвозвратной формы оплаты. Участники могут неохотно обсуждать некоторые вопросы открыто и честно в среде своих коллег или в присутствии руководителя.

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. В этом смысле данный вид обучения является оптимальным для выработки навыков, требуемых для выполнения текущих производственных задач. В то же время, такое обучение часто бывает слишком узким для развития потенциала сотрудника, формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций, поскольку не дает сотруднику возможности абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения.

#### *10.4. Профессиональная подготовка и переподготовка кадров*



Важнейшим средством профессионального развития персонала является профессиональное обучение - процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации.

Управление этим процессом профессионального обучения начинается с определения потребностей, которые формируются на основе потребностей развития персонала организации, а также необходимости выполнения сотрудниками организации своих текущих производственных обязанностей.

Профессиональное обучение связано со значительными материальными издержками, поэтому формирование и контроль за исполнением бюджета является важнейшими элементами управления профессиональным обучением. Два фактора влияют на величину бюджета - потребности компании в обучении и ее финансовое состояние. Высшее руководство определяет, сколько может быть потрачено на профессиональное обучение в течение следующего года, и,

сопоставляя размер бюджета с выявленными потребностями, устанавливает приоритеты профессионального обучения.

Определение потребности в профессиональном обучении отдельного сотрудника требует совместных усилий отдела по управлению персоналом, самого сотрудника и его руководителя. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса, определяемое ее положением в организации и ролью в процессе профессионального развития

Источниками информации о потребностях в профессиональном обучении являются:

- результаты аттестации;
- заявки и пожелания от самих сотрудников;
- стратегия развития организации.

После определения потребностей переходят к этапу подготовки программы обучения. Разработка программ профессионального обучения может осуществляться как самой организацией, так и специализированными компаниями. Выбор в каждой конкретной ситуации определяется анализом преимуществ и недостатков каждого варианта.

Содержание программы определяется стоящими перед ней целями, отражающими потребности в профессиональном обучении в конкретной организации.

Цели профессионального обучения должны быть:

- конкретными и специфическими;
- ориентирующими на получение практических навыков;
- поддающимися оценке (измеримыми).

При определении целей необходимо помнить о принципиальном различии между профессиональным обучением и образованием: первое - формирует конкретные навыки и умения, необходимые данной организации, второе - направлено на общее развитие обучающегося в определенной сфере знаний. Определив потребности в профессио-



нальном обучении, получив в свое распоряжение и бюджет, зная критерии оценки эффективности и будучи знакомым, с методами обучения, отдел профессиональной подготовки организации может приступить к подготовке самих программ. Разработка программы предполагает определение ее содержания и выбор методов профессионального обучения.

**Подготовка новых рабочих** – это профессиональное первоначальное обучение лиц, ранее не имевших рабочей специальности.

Подготовка квалифицированных рабочих осуществляется в профессионально-технических училищах, а также в учебных комбинатах и непосредственно на производстве.

Подготовка новых рабочих осуществляется на предприятии по индивидуальной, групповой и курсовой формам обучения, включающих не только производственное обучение, но и изучение теоретического курса в объеме обеспечивающем освоение профессиональных навыков начальной квалификации, необходимых в условиях механизированного и автоматизированного производства. Сроки такого обучения составляют 3 месяца в зависимости от сложности профессии и специальности. Заканчивается обучение сдачей квалификационного экзамена и присвоением рабочему определенного тарифного разряда.

При индивидуальной форме подготовки каждый обучающийся прикрепляется к высококвалифицированному рабочему, мастеру или другому специалисту либо включается в состав бригады, где его производственным обучением руководит бригадир или другой член бригады. Теоретический курс индивидуальной подготовки изучается обучающимся самостоятельно.

При групповой форме обучающиеся объединяются в учебные бригады и выполняют работу согласно учебной программе под руководством бригадиров-инструкторов. Численный состав учебных групп устанавливается в зависимости от сложности овладеваемой профессии и производственных условий.

Курсовая форма подготовки используется для обучения рабочих особосложным профессиям, требующим значительного объема теоретических знаний различного вида работ, которыми невозможно овладеть на рабочем месте.

Теоретическое обучение при этом производится в учебно-курсовых комбинатах, на постоянно действующих курсах, создаваемых отраслевыми министерствами, а также в вечерних отделениях ПТУ (по договорам за счет средств предприятия).

Сроки подготовки новых рабочих определяются нормативными документами и не подлежат сокращению, за исключением лиц, имеющих техническое образование. Теоретические занятия и производственное обучение проводится в пределах продолжительности рабочего дня.

**Переподготовка** – получение новой специальности из числа лиц, имевших рабочую профессию для удовлетворения потребности предприятия и рынка труда в данной специальности.

Рассмотрим особенности организации процесса переподготовки на предприятии. Наиболее широко она практикуется на предприятиях,

ориентированных в своей кадровой политике на собственную рабочую силу.

Необходимость в переподготовке вызывают такие процессы, как высвобождение работников и их плановое продвижение, внутривоздушная текучесть работников.

Следует иметь в виду, что переподготовка касается не только высвобождаемых рабочих, но и рабочей силы при формировании ряда профессий широкого профиля. В этом случае переподготовка должна тесно увязываться с профессионально-квалификационным продвижением рабочих, а основная ее форма – это обучение смежным и вторым профессиям.

Особенность переподготовки кадров – в контингенте рабочих, которых она охватывает. Это в основном рабочие средних и старших возрастов, проработавшие определенное время по определенной профессии, что накладывает свою специфику на обучение.

Управление процессом переподготовки работников предполагает:

- 1) определение масштабов переподготовки и факторов влияющих на нее;
- 2) выбор форм переподготовки с учетом достижения нужного результата с минимизацией средств на ее проведение;
- 3) проведение социологических исследований среди высвобождаемого контингента работников.

Структура вакантных рабочих мест и их требования к квалификации рабочей силы, а также структура высвобождаемых рабочих по уровню квалификации и определяет характер переподготовки. Переподготовка кадров проводится за счет средств относимых на себестоимость продукции.

При расчете средств, необходимых на переподготовку кадров, должны учитываться не только затраты на сам процесс обучения, но материальное обеспечение работников в процессе их переподготовки.

**Обучение вторым профессиям** – это подготовка рабочих, уже имеющих профессию по основной деятельности с целью получения дополнительной с началь-

ным уровнем квалификации для данного структурного подразделения.

Обучение вторым профессиям организуется для расширения их профессионального профиля, подготовка к работе в условиях применения прогрессивных форм организации и оплаты труда.

Обучение вторым профессиям организуется для повышения профессионального мастерства рабочих, расширения их производственного профиля, подготовки к работе в условиях бригадной или другой коллективной форме организации труда, а также по совмещению профессий. Ранее обучение рабочих вторым профессиям считалось одной из форм повышения квалификации.

Однако по организации учебного процесса и содержанию используемой учебной документации оно ничем не отличается от переподготовки. Разница была лишь в том, что после переподготовки рабочий начинал трудиться по новой профессии, продолжая работать по прежней или основной. К тому же на практике и после освоения второй профессии он нередко переключался на нее. Повышение уровня квалификации по второй профессии осуществляется для рабочих основной профессии на производственно-экономических курсах.

Срок освоения второй профессии минимального уровня не должен превышать 3-х месяцев, при этом не допускается сокращение специального курса охраны труда.

### *10.5. Повышение квалификации персонала*

В системе профессиональной квалификации можно выделить три этапа:

- **Профессиональная подготовка** - можно отнести к первому этапу. Дальнейшие действия, направленные на

расширение и углубление знаний по приобретенной ранее профессии можно назвать вторым этапом профессионального образования.

- **Переподготовка** – получение дополнительного образования, связанного с потребностью получения новой специальности, по причине изменений в структуре профессиональной занятости или степени трудоспособности работающего.

- **Повышение квалификации** - получение дополнительных навыков по имеющейся профессии, обусловленное усовершенствованием содержания и характера работы специалистов на должности, которую они занимают, потребностью получения новых знаний. В этом случае ранее полученная квалификация кадров сохраняется и приводится в соответствие с новой ситуацией или же способствует продвижению по служебной лестнице. Это одна из ступеней положения о непрерывном образовании, основанного на принципе организации ступенчатого обучения персонала.

Повышение квалификации сотрудников является процессом, находящимся в отношениях взаимной обусловленности, влияющим на эффективность труда и на качество внутренних кадровых резервов компании, что находит выражение в следующем:

Во время получения дополнительных знаний, повышается способность персонала приспособляться к новым условиям экономики, что повышает ценность человеческих ресурсов, которые находятся в распоряжении организации;

Получение работниками новых навыков делает возможным решить организации свои проблемы, возникающие при смене рода деятельности и удержать на прежнем уровне свою конкурентоспособность, что способствует более качественному обслуживанию клиентов, сокращению

издержек обращения и повышению эффективности работы персонала;

Получение новых навыков позволит пропагандировать среди персонала главные ценности и преимущества культуры организации, оказывать поддержку новым подходам и нормам поведения.

Преимущества которые получает переквалифицированный сотрудник.

1. Более широкие преимущества в карьерном росте, как в организации, так и вне ее;

2. Большую удовлетворенность своей деятельностью;

3. Повышение оценки своих возможностей;

4. Повышение компетентности в профессиональном плане.

Следовательно, повышение профессионального уровня персонала в условиях современности, становится органической составляющей действий по управлению организации.

Стоит отметить, что современная бизнес-образовательная система основывается на том, что качество получаемых работниками навыков для всей организаций самым тесным образом связано с качественным управлением, а следовательно и эффективной работой компании, и с ее конкурентоспособным уровнем. Значительно возрастает роль повышения навыков в период организационных перемен, когда прежние приемы работы и схемы управления перестают быть действенными. Понимание компанией значимости обучения персонала служит основой для дальнейшего создания внутренней системы обучения в компании. Способствовать этому должно определение необходимости в повышении навыков всех сотрудников компании.

Потребность в повышении квалификации персонала

- Определить степень различия уровней компетенции работников между реальным и необходимым для эффективного труда;
- Сделать оценку уровня компетенции;
- Определить направления, в которых знаний недостаточно;
- Определить, что мешает эффективной работе.

**Повышение квалификации рабочих** – это обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков мастера по имеющимся профессиям.

Индексатором, свидетельствующим о необходимости повышения квалификации рабочих служит, наметившееся снижение среднего разряда рабочих, отставание разряда рабочих от разряда работ.

Другим индексатором может быть рост бракованной продукции по вине рабочего.

Система повышения квалификации, сложившаяся на производстве.

Включает (см.рисунок 16).

1. производственно-технические курсы;
2. курсы целевого назначения;
3. школы передовых приемов и методов труда;
4. курсы бригадиров;
5. самостоятельно



Рисунок 16. Система повышения квалификации

**Производственно-технические курсы**, как наиболее массовая форма, создается в целях повышения производственных умений и технических знаний рабочих до необходимого для выполнения ими работ уровня, в целях повышения квалификации рабочих в пределах данной профессии и специальности. Численность обучающихся от 5 до 30 человек в группе. Продолжительность обучения для каждой учебной группы устанавливается индивидуально в пределах от трех месяцев (с отрывом от производства) до шести (без отрыва от производства). Обучение производственно-технических курсов заканчивается сдачей экзамена.

**Курсы целевого назначения** создаются непосредственно на предприятиях для изучения новой тех-



ники, оборудования, технологии, техники безопасности, прогрессивных форм организации труда. Их задача – краткосрочное обучение вновь принятых на предприятие квалифицированных рабочих с тем, чтобы в течение первого месяца работы на предприятии они могли усвоить особенности

технологических процессов.

Обучение ведется в учебных группах численностью от 5 до 30 человек по

учебным целевым программам продолжительностью обучения, как правило до 3-х месяцев. Курсы заканчиваются приемом экзаменов.

**Школы передовых принципов и методов труда** создаются в целях массового освоения рабочими приемов и методов труда передовиков и новаторов производства, бригад коллективов, добившихся высоких технико-экономических показателей, в сравнении с коллегами по труду.

Обучение включает в себя практические занятия на рабочем месте, проводимые преподавателями, а также теоретические занятия, проводимые специалистами.

Продолжительность школ от 30 до 100 часов, в том числе на теоретическую подготовку отводится 15-25% времени, но не менее 6 часов.

Школы заканчиваются проведением итогового занятия с докладом руководителя школы и консультанта о достигнутых результатах.

**Курсы бригадиров** организовываются для коллективов, где применяется бригадная форма труда.

Курсы комплектуются из бригадиров, кадровых рабочих, имеющих высший квалификационный разряд.

Курсы создаются как для первичной подготовки бригадиров и кадровых рабочих, так и для повышения их квалификации.

Назначение курсов – вооружить руководителей первичных коллективов знаниями в области безопасной организации производства, работ, трудового законодательства, прогрессивных форм организации и стимулирования труда, рыночного механизма хозяйствования. Заканчиваются собеседованием или приемом зачета.

Для принятия управленческих решений важен анализ дифференциации уровня заработной платы в зависимости от квалификации рабочих с целью выяснения наличия материальных стимулов в повышении квалификации.

Повышение квалификации связано с определенными издержками как для предприятия, так и для работника. Это затраты на оплату преподавателям, аренду помещений, приобретение материалов и т.д. Поэтому повышение квалификации и обучение с отрывом от производства, вследствие чего предприятие испытывает временные трудности, должно быть организовано таким образом, чтобы результат от этого – более высокий уровень производительности труда, качество продукции вследствие освоения новых технологий, оборудования, приемов и методов труда – перекрывал издержки.

Показателями, характеризующими работу по повышению квалификации на предприятии, являются: доля рабочих, повысивших квалификацию, в общей численности, структура обучающихся по формам повышения квалификации, по срокам обучения, а также доля повысивших разряд в общей численности рабочих, повысивших квалификацию, рост производительности труда, снижение брака и т.п.

Повышение разрядов в первую очередь проводится рабочим, у которых более высокий уровень теоретических знаний и профессиональный опыт, которые освоили вторые и смежные профессии, применяют рациональную

организацию труда на своем рабочем месте, прошли обучение на производственно-экономических курсах, имеют установленное для данной профессии и разряда общее образование или учатся в техникуме, институте; хорошо знающие технологический процесс выполняемой работы, правила технической эксплуатации оборудования, нормы расхода энергии.

Если рабочему наряду с выполнением работы по основной специальности поручено совмещение работ другой профессии, то при установлении или повышении разрядов учитывается также уровень подготовки по совмещаемой профессии.

Если рабочему первоначально был присвоен разряд ниже, чем он имел на предыдущем месте, то этот рабочий может быть аттестован после выполнения пробной работы и допущен к сдаче квалификационного экзамена на очередной разряд при наличии свидетельства без предварительного профессионального обучения.

Основанием для присвоения, повышения и подтверждения разряда является:

1. обучение рабочих на производственно-экономических курсах в течении 4-х лет; успешное выполнение пробной работы и сдача квалификационных экзаменов;

2. аттестация рабочего, работающего по более низкому разряду, чем указано в свидетельстве по этой профессии, успешное выполнение пробной работы и сдача квалификационных экзаменов; аттестация рабочего, не имеющего свидетельства по профессии, но при стаже более 3-х лет по более высокому разряду, успешное выполнение пробы и сдача квалификационных экзаменов;

3. во всех случаях повышение разряда производится только рабочим, успешно выполняющих работы более

высокого разряда не менее 3-х месяцев и сдавшим квалификационный экзамен в установленном порядке.

С целью мотивации работников к обучению и саморазвитию используется не только правильно организованная оплата труда с ориентацией ее на конкретные результаты работы, но и увязка продвижения работников в профессионально-квалификационном плане с повышением ими своей квалификации.

Повышение квалификации служащих и категорий специалистов осуществляется в различных формах. В частности, это могут быть курсы при предприятиях и учреждениях с использованием в качестве преподавателей, как собственных квалифицированных работников, так и специалистов со стороны.

Такая форма повышения квалификации носит оперативный характер и обеспечивает достаточную целенаправленность подготовки.

Организацию работы осуществляет отдел подготовки кадров, а при его отсутствии – отдел кадров.

Более глубокие знания по широкому кругу вопросов в порядке повышения квалификации можно получить на специальных факультетах или курсах повышения квалификации при высших учебных заведениях, учебных центрах, в отраслевых или межотраслевых институтах повышения квалификации и их филиалах, а также на курсах, семинарах, устраиваемых многочисленными фирмами, специализирующимися на нужды предприятий и организаций.

Повышение квалификации руководителей и специалистов будет более эффективным при соблюдении принципа преемственности обучения и последующего рационального использования кадров с учетом приобретенных ими знаний и навыков. Чтобы повысить ответственность и заинтересовать кадров в непрерывном повы-

шении своей квалификации, необходимо обеспечить взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации, должностных перемещений и оплаты труда работников с качеством знаний и эффективностью их практического использования.

Работа по повышению квалификации является основной частью подготовки кадрового резерва и потому предусматривается коллективными договорами администрации с работниками предприятия, а сами мероприятия по повышению квалификации находят отражение в системе планирования на предприятии.

Острой потребностью стало улучшение связей и координации деятельности специализированных учебных заведений и различных форм производственного обучения. Непрерывное образование решает задачи до обучения управляющих и специалистов, развития их профессиональных навыков, обучение новым методам и приемам работы, переподготовки, ускорения внедрения в практику управленческих и научно-технических новшеств, повышение уровня управления и экономической работы. Руководитель проходит несколько этапов подготовки.

Первый этап – базовое обучение в высшем учебном заведении. Именно в рамках этой специализации готовятся будущие специалисты по управлению производством, финансами, маркетингу, планированию и другим функциональным дисциплинам.

Подготовка управляющих не замыкается на вузовских программах, несмотря даже на увеличение доли министерских программ. Виды обучения руководителей среднего и высшего звена многообразны: самообразование, курсы различной продолжительности с отрывом и без отрыва от производства, семинары, симпозиумы, стажировки, аспирантура, переподготовка.

В системе повышения квалификации на производстве существуют жесткие экономические критерии, она ориентируется на конечный практический результат, осуществляется тщательный контроль и обязательно оценивается эффективность каждой программы.

## **ГЛАВА 11 . ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА И АТТЕСТАЦИЯ КАДРОВ**

**11.1 . Понятие, задачи и функции оценки персонала**

**11.2 .Методы оценки персонала**

**11.3 11.3. Содержание процесса аттестации персонала**

**11.4. Методы и этапы проведения аттестации труда**

### **11.1. Понятие, задачи и функции оценки персонала**

**Оценка персонала** представляет собой комплекс мероприятий (систему оценки работников), направленных на определение соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности).

Оценка персонала является неотъемлемой частью комплексного управления персоналом организации. Основными задачами оценки являются:

1. оценка кандидатов при приеме на работу;
2. оценка соответствия работников требованиям рабочего места, должности;
3. оценка эффективности труда работников для установления уровня оплаты и форм стимулирования;
4. оценка лидерских и профессиональных качеств сотрудников для формирования кадрового резерва и планирования профессионально-квалификационного продвижения, карьеры;
5. оценка профессиональных знаний и навыков сотрудников для организации системы внутрифирменного обучения;
6. оценка качеств работников при необходимости смены вида деятельности, профессии в связи с состоянием здоровья, переориентацией предприятия и высвобождением персонала.

Выбор методов и периодичности (частоты) проведения оценки персонала зависит не только от конкретной задачи, но и от категории работников и специфики выполняемой ими трудовой деятельности.

Исходными данными для оценки выступают: модели рабочих мест персонала; положение об аттестации кадров; методика рейтинговой оценки кадров; философия предприятия; правила внутреннего трудового распорядка; штатное расписание; личные дела сотрудников; приказы по кадрам; социологические анкеты; психологические тесты.

Оценка персонала организации выполняет различные функции. К их числу относятся (см. рисунок 17).

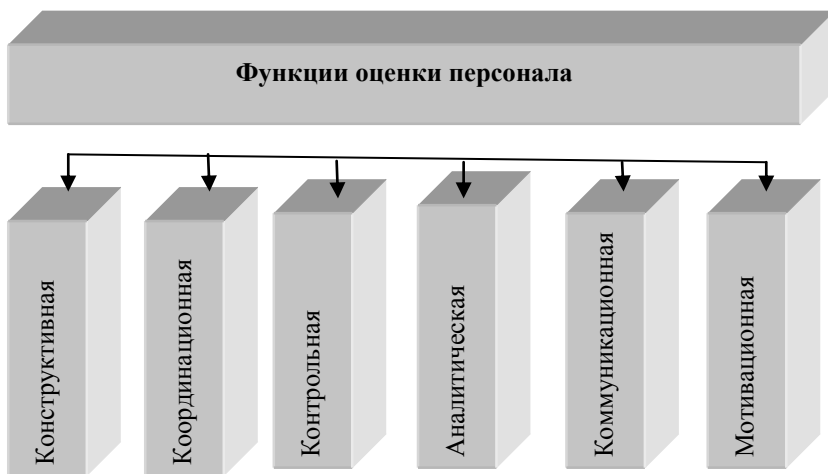


Рисунок 17. Функции оценки персонала

- **конструктивная** (оценка лежит в основе принятия кадровых решений),
- **координационная** (оценка выступает в качестве информационного обеспечения оперативного управления с целью повышения эффективности работы организации),



- **контрольная** (содержание оценки различается в зависимости от поставленных целей),

- **аналитическая** (оценка служит информационной базой для анализа),

- **коммуникационная** (процедура оценки является способом донесения до сотрудника признания результатов его деятельности, служит сигналом для корректировки поведения, обеспечивает обратную связь),

- **мотивационная** (оценка сама по себе выступает средством мотивации, поскольку показывает направленность желательных - нежелательных форм проявления трудового поведения или отношения к труду).

Все функции оценки персонала тесно взаимосвязаны и обеспечивают системный подход к управлению.

Функции оценки не сводятся только к информационным. Периодическое проведение оценки персонала повышает эффективность деятельности организации, поскольку обеспечивает оперативную обратную связь с результативностью деятельности сотрудника и дает следующие преимущества:

Во-первых, помогает работникам скорректировать свое представление о собственных деловых качествах и качестве выполнения ими своих служебных обязанностей, побуждает к более результативной работе.

Во-вторых, служит объективной основой для систем стимулирования работников, помогает решить проблемы планирования карьеры, кадровых перестановок и, следовательно, положительно влияет на мотивацию работников.

В-третьих, позволяет определить степень укомплектованности подразделений квалифицированными специалистами, дает материал для разработки документации, используемой в процедурах отбора персонала.

В-четвертых, дает возможность определить недостатки в квалификационном развитии каждого сотрудника и

персонала в целом, следовательно, облегчает планирование программ развития персонала.

Эти преимущества использования системы оценки персонала реализуются при условии ее квалифицированного проведения, объективности и универсальности критериев, выносимых на оценку, простоты и открытости самой системы, активном участии в оценке работников, рациональности периодичности проведения оценки. Процедура оценки персонала должна быть объективна, надежна, достоверна и доступна в отношении результатов, комплексна, иметь возможность прогноза, должна вписываться в общую систему кадровой работы и не нарушать нормального рабочего режима организации.

В реальных условиях, которые складываются на предприятиях, встречается большое разнообразие оценочных ситуаций, что обусловлено целями оценки и составом решаемых при этом задач. По целевому назначению оценки могут носить прогностический или оперативный характер.

Прогностический подход позволяет построить модель-гипотезу о будущей деятельности оцениваемого кандидата. Оперативный подход к оценке обеспечивает получение оценочных данных, связанных с текущей практической деятельностью за предшествующий период (месяц, квартал), контроль достигнутых за этот период результатов, которые необходимы для принятия решений о переводах, вознаграждении в краткосрочном режиме.

Основными целями оценки для сотрудника являются следующие:

1. поощрение правильного поведения и коррекция неправильного;
2. обеспечение работников информацией, насколько хорошо они работают;

3. обеспечение четких оснований для дальнейших карьерных решений в отношении сотрудника.

Оценка персонала способствует реализации целей кадровой политики организации в следующих аспектах:

1. диагностика уровня профессиональной подготовленности для сопоставления с требованиями рабочего места или сравнения кандидатов, претендующих на одно место;

2. аттестация, оценка эффективности для ускорения процессов должностного роста и ротации;

3. изучение профессиональной направленности для ускорения процессов адаптации и вхождения в рабочий ритм;

4. использование оценки в качестве средства повышения уровня компетентности управленческого персонала;

5. индивидуальная диагностика с целью профориентации;

6. сбор информации с целью формирования банка потенциальных кандидатов на работу.

7. использование методов ассесмента для формирования кадрового резерва и ротации персонала внутри организации.

Основными целями оценки персонала являются (см. рисунок 18).



Рисунок 18. Основные цели оценки персонала.

**Административная цель** достигается путем принятия обоснованного административного решения (повышение или понижение по службе, перевод на другую работу, направление на обучение, увольнение) на основе результатов оценки деятельности персонала.

**Информационная цель** заключается в том, что и работники, и руководители имеют возможность получить достоверную информацию о деятельности. Такая информация является крайне важной для работника в плане совершенствования своей деятельности, а руководителям дает возможность принять правильное решение.

**Мотивационная цель** состоит в том, что оценка сама по себе является важнейшим средством мотивации поведения людей, так как адекватно оцененные затраты труда будут обеспечивать дальнейший рост производительности

труда работников, но только в том случае, если труд человека будет оценен соответственно его ожиданиям.

Оценки персонала призвана решить ряд нижеследующих задач:

- оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвигания некомпетентных сотрудников;
- определить затраты на обучение;
- поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию;
- организовать обратную связь с сотрудниками о качестве их работы;
- разрабатывать программы обучения и развития персонала.

#### **Субъекты оценки персонала являются:**

- линейные руководители. Как правило, они являются главными действующими лицами при деловой оценке персонала. Отвечают за объективность и полноту информационной базы для проведения оценки, проводят оценочные беседы;
- работники службы управления персоналом;
- коллеги и работники, имеющие структурные взаимосвязи с оцениваемыми;
- лица, не имеющие непосредственного отношения к оцениваемому сотруднику. Среди них можно выделить независимых экспертов и центры оценки.

Все субъекты оценки подразделяются на **формальные** и **неформальные**. К формальным субъектам оценки относят руководителей и работников служб управления персоналом. Именно они обладают правом принятия административного решения по результатам оценки.

Неформальные субъекты оценки — коллеги, независимые эксперты — только дают свое заключение, которое учитывается формальными субъектами оценки при обоб-

щении информации для принятия управленческих решений.

В последнее время на практике часто применяется комбинированная оценка, когда оценщиком выступает не один субъект, а сразу несколько.

**Объект оценки** — тот, кого оценивают. В качестве объекта оценки могут быть либо отдельные работники, либо группа работников, выделенная по определенному признаку (например, в зависимости от уровня в организационной структуре или по профессиональному признаку).

Оценить результаты труда рабочих, особенно рабочих-сдельщиков достаточно просто, так как количественные и качественные результаты их труда выражаются в количестве произведенной продукции и их качестве.

Намного сложнее оценивать результаты труда руководителей и специалистов, поскольку они характеризуют их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена.

**Предметом оценки** результатов труда персонала являются личные качества работников, процесс труда и результативность труда.

Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки персонала приведены в таблице 16.

Таблица 16. Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки персонала

<b>ФАКТОРЫ</b>	<b>СОДЕРЖАНИЕ ФАКТОРОВ</b>
Естественно- биологические	Пол Возраст Состояние здоровья Умственные способности Физические способности Климат Географическая среда Сезонность и др.
Социально-экономические	Состояние экономики Государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы Квалификация работников Мотивация труда Уровень жизни Уровень социальной защищенности и др.
Технико-организационные	Характер решаемых задач Сложность труда Состояние организации производства и труда Условия труда (санитарно-гигиенические, эргономические, эстетические и др.) Объем и качество получаемой информации Уровень использования научно-технических достижений и др.
Социально-психологические	Отношение к труду Психофизиологическое состояние работника Моральный климат в коллективе и др.
Рыночные	Развитие многоукладной экономики Развитие предпринимательства Уровень и объем приватизации Конкуренция Самостоятельный выбор системы оплаты труда Либерализация цен Акционирование организаций Инфляция Банкротство Безработица и др.

Для получения достоверной информации необходимо точно и объективно выделить показатели, по которым

производится оценка. В этом случае важно установить четкие и продуманные критерии оценки персонала.

**Критерий оценки персонала** — порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным (запланированным, нормированным) требованиям.

Такие критерии могут характеризовать как общие моменты, равнозначные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности.

Можно выделить четыре группы критериев, которые используются в любой организации с некоторыми коррективами:

**1. профессиональные критерии** оценки персонала содержат характеристики профессиональных знаний, умений, навыков, профессионального опыта человека, его квалификации, результатов труда;

**2. деловые критерии** оценки персонала включают такие критерии, как ответственность, организованность, инициативность, деловитость;

**3. морально-психологические критерии** оценки персонала, к которым относятся способность к самооценке, честность, справедливость, психологическая устойчивость;

**4. специфические критерии** оценки персонала, которые образуются на основе присущих человеку качеств и характеризуют его состояние здоровья, авторитет, особенности личности.

Все многообразие показателей оценки деятельности персонала можно разделить на три группы (см. рисунок 19):

- результативности труда;
- профессионального поведения;
- личностных качеств .





Рисунок 19. Показатели оценки персонала

## *11.2 Методы оценки персонала*

**1. Центры оценки персонала.** Используют комплексную технологию, построенную на принципах критериальной оценки. Использование большого количества различных методов и обязательное оценивание одних и тех же критериев в разных ситуациях и разными способами существенно повышает прогностичность и точность оценки. Особенно эффективна при оценке кандидатов на новую должность (повышение) и при оценке управленческого персонала (более подробно в п. 8.3).

**2. Тесты на профпригодность.** Их цель — оценка психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность. 55% опрошенных используют тесты, некоторым образом похожие на работу, которую кандидату предстоит выполнять.

**3. Общие тесты способностей.** Оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления,

внимания, памяти и других высших психических функций. Особенно информативны при оценке уровня способности к обучению.

**4. Биографические тесты и изучение биографии.** Основные аспекты анализа: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность. Используются также данные личного дела — своегообразного досье, куда вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основании ежегодных оценок. По данным личного дела прослеживается ход развития работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах.

**5. Личностные тесты.** Психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу. Оценивают скорее предрасположенность человека к определенному типу поведения и потенциальные возможности. 20% опрошенных ответили, что они пользуются различными видами личных и психологических тестов в своих организациях.

**6. Интервью.** Беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента. Интервью при приеме на работу способно дать глубокую информацию о кандидате, при сопоставлении которой с другими методами оценки возможно получение точной и прогностичной информации.

**7. Рекомендации.** Важно обратить внимание на то, откуда представляются рекомендации, и на то, как они оформлены. Известные и солидные компании особенно требовательны к оформлению такого рода документов — для получения рекомендации необходима информация от непосредственного руководителя того человека, которому данная рекомендация представляется. Рекомендации

оформляются всеми реквизитами организации и координатами для обратной связи. При получении рекомендации от частного лица следует обратить внимание на статус данного человека. Если рекомендацию профессионалу представляет человек, очень известный в кругах специалистов, то данная рекомендация будет более обоснованной.

**8. Нетрадиционные методы.** 11% используют полиграф (детектор лжи), психологический стрессовый показатель, тесты на честность или отношение к чему-либо, установленному компанией (см.таблица 17).

Таблица 17. Сравнительная эффективность методов оценки кандидатов.

МЕТОД ОЦЕНКИ	ОЦЕНКА УРОВНЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ, %
Центры оценки персонала	70 — 80
Тесты на проф. пригодность	60
Общие тесты способностей	50 — 60
Биографические тесты	40
Личностные тесты	40
Интервью	30
Рекомендации	20
Астрология, графология	10

**Методы индивидуальной оценки являются:**

**1. Анкеты и сравнительные оценки**

**2. Метод заданного выбора** — анкета, в которой задаются основные характеристики, перечень вариантов поведения оцениваемого. По шкале важности оценивают в баллах набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник.

**3. Шкала рейтингов поведенческих установок** — анкета, в которой описываются решающие ситуации профессиональной деятельности. В анкете рейтинга содер-

жится обычно от шести до десяти решающих ситуаций с описанием поведения. Лицо, проводящее оценку, отмечает то описание, которое в большей степени соответствует квалификации оцениваемого. Тип ситуации соотносится с баллом по шкале.

**4. Описательный метод оценки** заключается в том, что производящему оценку предлагают описать преимущества и недостатки поведения работника. Часто этот метод комбинируется с другими, например, со шкалами рейтинга поведенческих установок.

**5. Метод оценки по решающей ситуации.** Для использования этого метода специалисты готовят список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в отдельных (решающих) ситуациях. Эти описания распределяются по денежным единицам в соответствии с характером работы. Лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой в денежных единицах. Затем этот журнал используется для оценки результативности труда. Как правило, метод служит для оценок, даваемых руководителем, а не коллегами или подчиненными.

**6. Шкала наблюдения за поведением,** как метод оценки по решающей ситуации, ориентирован на фиксацию поступков. Для определения поведения работника в целом оценщик на шкале фиксирует количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом.

**Методы групповой оценки включает в себя:**

**Методы групповой оценки** дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

**1. Метод классификации:** лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь одному общему

критерию. Однако это достаточно сложно, если количество человек в группе превышает 20 человек, значительно проще выделить успешного или неуспешного работника, чем про- ранжировать среднего.

Выход может быть найден, если использовать **метод альтернативной классификации**. Для этого лицо, проводящее оценку, вначале должно выбрать самого лучшего и самого худшего работников, затем отобрать следующих за ними и т.д.

**2. Сравнение по парам** делает классификацию проще и достовернее — сравнение каждого с каждым производится в специально сгруппированных парах. На пересечении фамилий в паре отмечается фамилия того сотрудника, который в данной паре считается наиболее эффективным. Затем отмечается число случаев, когда работник оказывается лучшим в своей паре, и на основании этого строится общий рейтинг. Оценка может быть затруднена, если количество сотрудников слишком велико — число пар будет слишком большим, и работа с анкетой станет утомительной.

**3. КТУ (коэффициент трудового участия)** был распространен в 1980-е гг. Величина базового КТУ равна единице.

### *11.3. Содержание процесса аттестации персонала*

**Аттестация персонала** — кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.

**Главное назначение (задача) аттестации** — выявить потенциальные возможности работника (человека) и в случае необходимости направить на дополнительное обуче-

ние, а также материально поощрить и мотивировать наиболее компетентных и опытных.

Аттестация персонала служит юридической основой для переводов, продвижений по службе, награждений, определения размеров заработной платы, а также понижений в должности и увольнения. Аттестация направлена на улучшение качественного состава персонала, определение степени загрузки работников и использования его по специальности, совершенствование стиля и методов управления персоналом.

Она имеет целью изыскание резервов роста, повышения производительности труда и заинтересованности работника в результатах своего труда и всей организации, наиболее оптимальное использование экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности.

Зачастую понятия аттестации и оценки персонала используются как синонимы. С одной стороны аттестация является одним из способов оценки персонала, а с другой имеет ряд особенностей, которые выделяют её из других методов оценки. Принципиальные отличия перечислены в таблице 18.

Таблица 18. Отличительные особенности оценки и аттестации персонала.

ОТЛИЧИЕ	ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА	АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА
Определение	оценка персонала - процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач компании	аттестация - это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы в должности, которую он занимает

Обязательность проведения	на усмотрение организации	законодательство обязывает всех без исключения работодателей проводить аттестацию
Нормативная база и документы	проводится для тех сотрудников, которые определены локальными нормативными актами организации.	проводится для строго определенного круга специалистов и руководителей
Количество сотрудников, для которых правомерно проводить	оцениваться может хоть один человек.	нельзя проводить аттестацию для одного сотрудника
Действия, которые можно проводить по результатам	Увольнение по результатам оценки проводить не законно.	Уволить человека можно по результатам аттестации

Различают четыре вида аттестации служащих:

1. **Очередная аттестация** является обязательной для всех и проводится не реже одного раза в два года для руководящего состава и не реже одного раза в три года для специалистов и других служащих.

2. **Аттестация по истечении испытательного срока** проводится в целях выработки обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте.

3. **Целью аттестации при продвижении по службе** является выявление потенциальных возможностей работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей.

4. **Аттестация при переводе в другое структурное подразделение** необходима в тех случаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом.

Аттестация проводится во всех подразделениях организации. Перечень должностей, подлежащих аттестации, и сроки ее проведения устанавливаются руководителем организации.

#### ***11.4 . Методы и этапы проведения аттестации труда***

Существует множество различных методов аттестации, однако на практике они в основном представляю собой разные вариации следующих методов (см. рисунок 20):

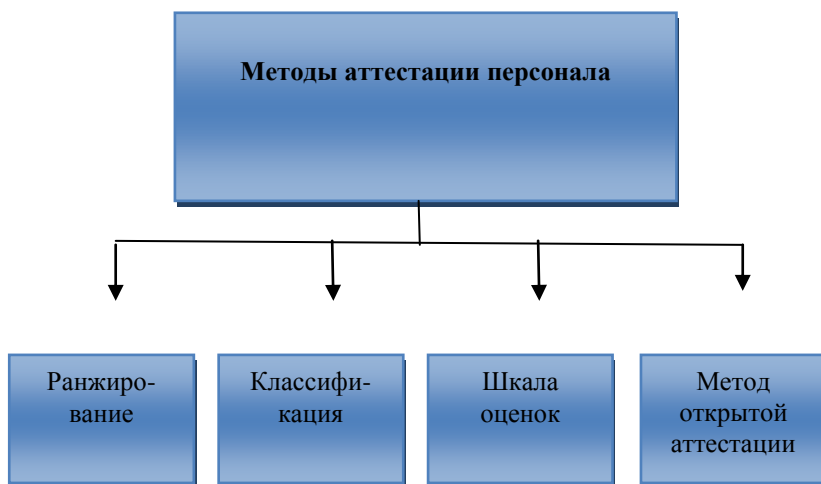


Рисунок 20. Методы аттестации персонала

▪ **Ранжирование**, в рамках которого требуется расставить подчиненных по порядку в зависимости от их заслуг (достижений), причем, как правило, по их реальной способности выполнять работу, хотя иногда ранжирование проводится по нескольким выбранным характеристикам.



- **Классификация**, в рамках которой работников распределяют по нескольким заранее установленным категориям достижений (заслуг) на основании общей эффективности деятельности работников. Как правило, этих категорий пять.

- **Шкала оценок** — наиболее часто использующийся метод аттестации. Его основу составляет список личностных характеристик или факторов, против каждой из которых размещается шкала, состоящая, как правило, из пяти пунктов, и менеджер (руководитель) отмечает на шкале, в какой степени тот или иной фактор или характеристика присущи работнику.

- **Метод открытой аттестации** представляет собой инновацию сравнительно недавнего времени, которая была введена в связи с неудовлетворительностью схемы шкалы оценки. Вместо того чтобы заставлять менеджера оценивать ряд персональных характеристик, которые не всегда являются подходящими для аттестации, новый метод сосредоточивает внимание на характере выполнения работы, при этом от менеджера требуется всего несколько фраз об аттестуемом работнике вместо проставления галочек в столбцах.

Аттестация проводится в несколько этапов: подготовка, сама аттестация и подведение итогов.

Подготовка, осуществляемая кадровой службой, включает:

- разработку принципов и методики проведения аттестации;

- издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации);

- подготовку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методике);
- подготовку материалов аттестации (бланки, формы и т.д.).

Проведение аттестации:

- аттестуемые и руководители самостоятельно (по разработанной кадровой службой структуре) готовят отчеты;
- аттестуемые и не только руководители, но и сотрудники и коллеги заполняют оценочные формы;
- анализируются результаты;
- проводятся заседания аттестационной комиссии.

Подведение итогов аттестации:

- анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;
- подготовка рекомендаций по работе с персоналом;
- утверждение результатов аттестации.

При анализе результатов аттестации даются следующие характеристики:

Оценка труда:

- выявление работников, не удовлетворяющих стандартам труда;
- выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда;
- выявление работников, существенно превышающих стандарты труда.

Оценка персонала:

- диагностика уровня развития профессионально важных качеств;
- сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей);

- выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами;
- оценка перспектив эффективной деятельности;
- оценка роста;
- ротации.

**Сведение и обработка данных**, как правило, проводятся по окончании аттестации. Для подведения обобщенных итогов

- составляются сравнительные таблицы эффективности работников;
- выделяются группы риска (неэффективно работающих или работников с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств);
- выделяются группы роста (работников, ориентированных и способных к развитию и профессиональному проведению);
- готовятся рекомендации по использованию данных аттестации.

**Проведение собеседований по результатам аттестации.** Кроме обратной связи с аттестуемым, в ходе беседы проводятся уточнение данных и сбор дополнительной кадровой информации. Затем новые и уточненные данные вводятся в обобщенные формы и анализируются.

**Организация хранения данных.** Чтобы кадровой информацией можно было воспользоваться при принятии кадровых и иных решений, необходимо правильно организовать хранение информации по результатам аттестации. Следует разработать особую форму ввода и хранения информации (по персоналиям, отделам, уровням иерархии, направлениям деятельности подразделений). Необходимо также иметь возможность поиска информации и по этим параметрам, и по параметрам качества и количества труда.

**На этапе принятия решений** особое внимание обращается на соблюдение аттестуемыми трудовой дисциплины.

лины, проявление самостоятельности при решении поставленных задач, стремление к самосовершенствованию, профессиональной пригодности сотрудника.

Аттестационная комиссия дает рекомендации для продвижения аттестуемого на вышестоящую должность, поощрения за достигнутые успехи, об увеличении заработной платы, переводе на другую работу, об освобождении от занимаемой должности и др. Выводы и рекомендации аттестационной комиссии используются в дальнейшем для формирования кадровой политики администрации организации и службы управления персоналом.

## ***ГЛАВА 12. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА***

***12.1. Сущность организации труда, методы и место курса в системе других наук***

***12.2. Задачи организации труда***

***12.3. Элементы организации труда***

***12.4. Направления организации труда***



***12.1. Сущность организации труда, методы и место курса в системе других наук***

Целесообразная и планомерная деятельность людей в процессе производства предполагает их организацию. Организовать — значит создать некую структуру, систему из множества имеющихся элементов. Это касается и элементов трудовой деятельности, к которым относятся:

- предмет труда;

- средства труда;
- способ воздействия на предмет труда, или технология деятельности;
- информация, необходимая для осуществления трудовой деятельности;
- сам труд, как целесообразная деятельность работника.

Структурирование, создание определенной эффективно функционирующей системы из всех элементов трудовой деятельности позволяет добиться работнику, группе работников, организации (предприятию) и обществу в целом гораздо лучших результатов, чем можно было бы их достичь без должной организации. Именно с осознания этого положения в свое время началась промышленная революция. И с тех пор организация трудовой деятельности остается в центре внимания управленческой деятельности. Весь ход исторического развития, прежде всего, стран с развитыми социально-рыночными отношениями свидетельствует, что необходимым условием социально-экономического прогресса общества, успешного функционирования отдельных хозяйствующих субъектов является более полное и умелое использование «четвертого фактора производства» — организационного потенциала, в том числе организации труда,

Правильно организовать труд - это значит обеспечить процесс производства с наименьшими затратами рабочего времени исполнителя и оборудования в существующих организационно-технических условиях. Следовательно, организация и нормирование труда способствуют решению трёх задач: экономической, психофизиологической и социальной

Главная цель организации труда – обеспечить условия для наиболее полного использования трудовых и мате-

риальных ресурсов, повышения производительности труда и снижения себестоимости продукции.

При изучении и разработке проблем, связанных с организацией, стимулированием, нормированием, мотивацией труда и т.д., широко применяется экспериментальный (опытный) метод исследования, т.е. проверка научных разработок и рекомендаций непосредственно в производственных условиях на сельскохозяйственных предприятиях, в трудовых коллективах путем проведения опытов, сравнительного анализа и т.д. Эти методы исследований являются самыми объективными и надежными.

Важную роль в познании процессов, происходящих в трудовых коллективах, играют монографический, статистические, экономико-математические методы, а также методы социологических исследований.

Наиболее полный эффект от мероприятий по совершенствованию трудовой деятельности достигается при систематическом их проведении и комплексном использовании всех методов исследований, а также при одновременном развитии и совершенствовании производства в целом.

Поэтому самостоятельные и вполне определенные проблемы труда нельзя изолировать от проблем организации производства. В этой связи данный курс тесно сопрягается с такими экономическими дисциплинами, как экономическая теория, экономика сельского хозяйства, организация и планирование производства, управление производством, статистика, бухгалтерский учет.

Рациональная организация трудовых процессов, научное обоснование норм труда, изучение других сторон трудовой деятельности требуют знания технологии производства растениеводческой и животноводческой продукции, конструктивных и эксплуатационных особенностей сельскохозяйственной техники, что определяет связь дан-

ного курса с рядом технологических и технических дисциплин.

На производительность труда, работоспособность человека существенно влияют условия, в которых протекает трудовой процесс. Необходимо знать особенности биологического, физиологического и социального характера, присущие человеку, поэтому данный курс связан с дисциплинами, предметом изучения которых является человек.

К ним относятся:

- гигиена труда;
- охрана труда;
- физиология;
- психология;
- эргономика;
- производственная эстетика.

Знание этих дисциплин позволяет всесторонне рассматривать вопросы организации рабочих мест, совершенствования условий труда, режимов труда и отдыха.

Рассматриваемый курс тесно связан с правовыми дисциплинами, изучающими вопросы трудового законодательства, регулирования трудовых отношений, дисциплины труда, подготовки рабочих кадров.

## ***12.2. Задачи организации труда***

Основными задачами организации труда являются следующие:

- **технико-технологические**, которые выражают влияние, оказываемое организацией и нормированием труда на совершенствование структуры предприятия, выбор оптимальных вариантов технологических процессов. Все решения, принимаемые по перечисленным направлениям (проектирование цехов, разработка новых технологи-



ческих процессов, конструирование оборудования и оснастки и т.д.), требуют использования одного из критериев трудоемкости трудовых процессов, устанавливаемого с помощью такого направления организации труда, как нормирование;

- **экономические**, выражающие направленность организации труда на создание такой системы взаимосвязи человека со средствами производства и друг с другом, которая обеспечивает максимальную производительность труда, минимальную себестоимость изготовления продукции, высокую рентабельность производства. Такая взаимосвязь обеспечивается на основе выбора оптимальных вариантов разделения и кооперации труда, применения передовых приемов и методов труда на рабочих местах, оптимальных систем их обслуживания, установления обоснованных и напряженных норм труда, создания комфортных условий труда;

- **психофизиологические**, предполагающие создание благоприятных условий труда на рабочих местах, обеспечивающих в течение длительного периода времени высокую и устойчивую работоспособность человека, сохранение его здоровья. Это становится возможным, благодаря применению при организации трудового процесса физиологически обоснованных режимов труда и отдыха, оптимизации темпа работ при установлении рабочей меры труда, создании на рабочих местах нормальных условий труда;

- **социальные**, цель которых состоит в повышении содержательности и привлекательности труда. Они решаются с помощью выбора рациональных форм разделения и кооперации труда, обеспечивающих оптимальное сочетание физических и умственных усилий работающих при выполнении возложенных на них функций или работ.

Решение психофизиологических и социальных задач создаёт условия для **гуманизации труда**, которое пред-

ставляет собой учёт человеческого фактора при организации труда. Под гуманизацией также понимается создание таких условий на предприятии, которые в наибольшей степени учитывают психофизиологические и социальные потребности работников.

Все перечисленные выше задачи решаются в комплексе, причём в увязке не только между собой, но и с совершенствованием техники, технологии, организации производства и управления. Только такой подход может обеспечить максимальную эффективность организации труда.

### *12.3. Элементы организации труда*

Основные элементы организации производства представлены на рисунке 21.

Рациональная организация производства состоит в том, чтобы интегрировать всю совокупность разнородных компонентов, реализующих процесс производства, в целостную и высокоэффективную производственную систему, все элементы которой тщательно «подогнаны» друг к другу по всем аспектам их функционирования.

Организация производства и оптимальное управление им являются важнейшими факторами ускорения научно-технического прогресса. Они обеспечивают наиболее полное и эффективное использование трудовых, материальных и финансовых ресурсов предприятия, снижение себестоимости и повышение качества продукции, рост производительности труда и эффективности производства, существенное сокращение длительности цикла «исследование – проектирование – производство – реализация» и повышение темпов обновления продукции и технического развития производства.

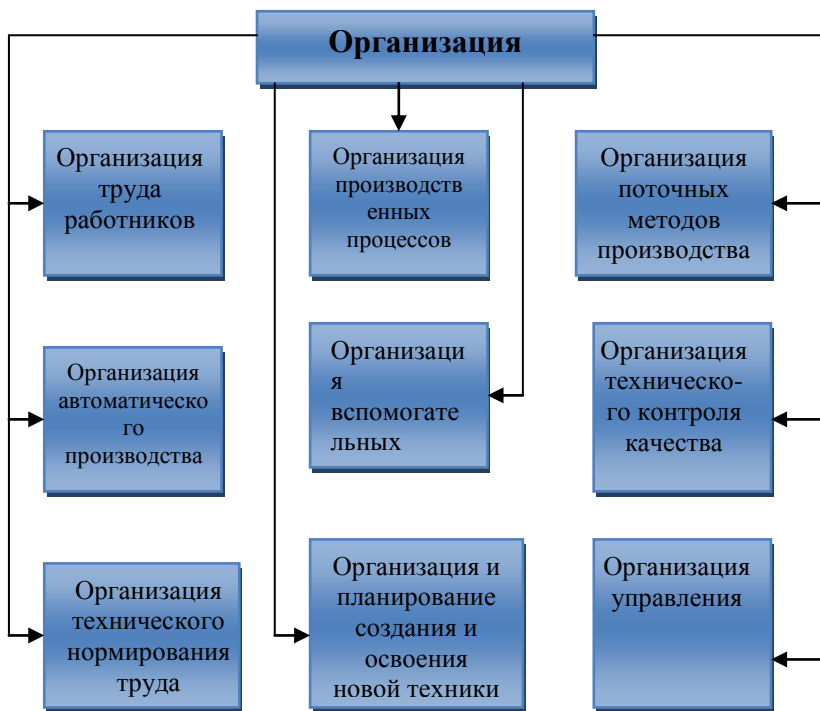


Рисунок 21. Основные элементы организации производства.

К числу основных видов организации производства относятся:

Первая – **временная**.

1) Временная организация производства проявляется в установлении определенной последовательности, чередовании выполнения тех или иных технологических процессов и операций, изготовления той или иной продукции с учётом её количества и назначения и установлении режима работы предприятий, режима труда и отдыха работников.

Вторая – **пространственная**.

2) Пространственная организация производства находит своё отражение в территориальном размещении отраслей промышленности, отдельных производств, объединений, предприятий. Внутри предприятия организация производства представляет собой объединение цехов, производственных участков и рабочих мест.

Третья – **структурная**.

3) Структурная организация производства предусматривает установление определенных пропорций и соотношений между отдельными элементами производства, между объемами производственной продукции, производственных услуг и работ как в масштабе промышленности в целом, так и в масштабе отдельных её отраслей, объединений, предприятий, цехов, участков и рабочих мест.

Пространственная, временная и структурная организации производства существуют и развиваются лишь в тесной взаимосвязи под воздействием основных факторов эффективности труда.

Единая структура факторов может быть объединена в следующие группы: **научно-технологические, организационные, структурные и социальные**. Каждая группа факторов оказывает воздействие на использование ресурсов, которые, в свою очередь, объединяются в следующие группы: трудовые, природные, материальные, технические и финансовые. Непосредственное воздействие факторов эффективности труда на использование ресурсов осуществляется на предприятии с учётом внешнего воздействия (институционального) на региональном, отраслевом и общегосударственном уровне. Взаимосвязь факторов эффективности труда с используемыми ресурсами и уровнями воздействия на организацию производства представлена на рисунке 22.

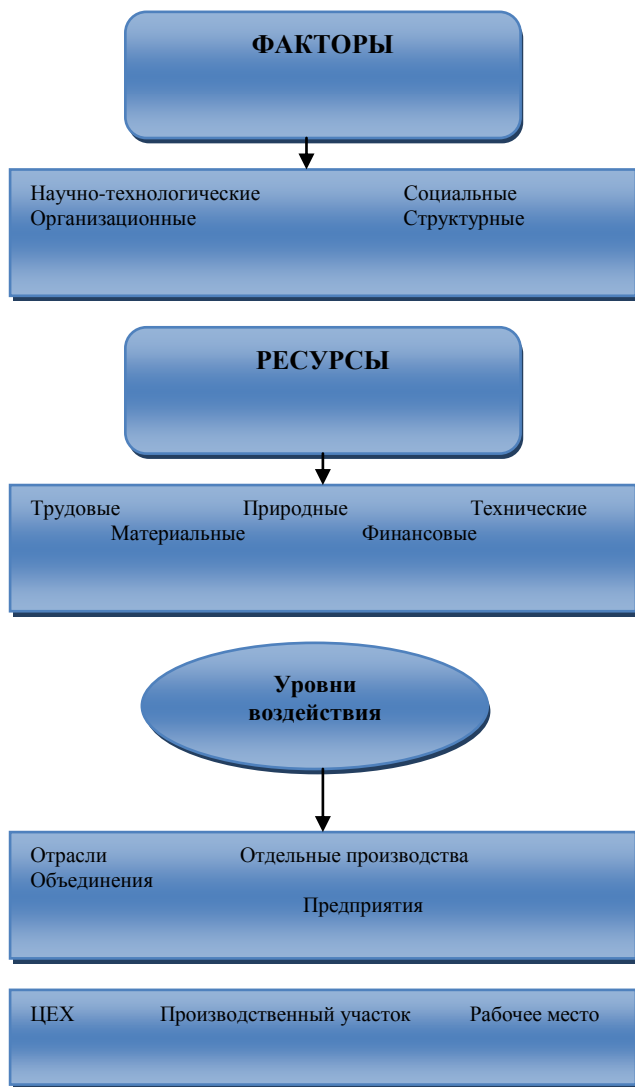


Рисунок 22. Взаимосвязь факторов эффективности труда с используемыми ресурсами и уровнями воздействия на организацию производства.

В соответствии с полученной схемой, следует отметить, что нельзя, например, решить вопрос о создании новой отрасли промышленности, даже о создании отдельного предприятия и его размещения, без учёта требований соблюдения пропорций между выпуском продукции того или иного назначения, без учёта режима работы предприятия, без учёта соотношений между производственными ресурсами, источниками их образования и пополнения, и факторов, оказывающих на них влияние. Данное соотношение соблюдается под воздействием основных законов развития рынка, закона стоимости, закона общественного разделения труда, закона роста производительности труда и др.

Изменение одного из факторов эффективности труда незамедлительно скажется на изменении пропорций между используемыми ресурсами, повлечет за собой необходимость увеличения или уменьшения объёмов производства в других отраслях промышленности, объединениях, предприятиях.

#### *12.4. Направления организации труда*

Исходя из перечисленных выше групп задач, направления организации труда можно сформулировать следующим образом:

**1) Разработка рациональных форм разделения и кооперации труда.** Оно основано на обособлении частей производственного процесса, исходя из их технологических особенностей, выполняемых функций и квалификационных требований к рабочим. Другой стороной этой деятельности является установление тесных связей между различными группами работников и отдельными работниками в процессе их совместного труда. Разделяя труд, одновременно разрабатывают систему его кооперации;

**2) Организация рабочих мест.** Оно предполагает их оснащение средствами производства, предметами труда, инструментом, приспособлениями и оснасткой, средствами связи, а также их рациональное размещение на рабочей площадке и в рабочей зоне, способствующее применению рациональных методов и приёмов труда и в конечном итоге – высокой эффективности труда каждого работника;

**3) Обслуживание рабочих мест.** Как важный элемент организации труда, оно по существу предполагает поиск оптимальных вариантов взаимодействия основных и вспомогательных рабочих, что позволяет обеспечить бесперебойное снабжение рабочих мест исходным сырьём, материалами, заготовками, услугами наладочного и ремонтного характера, транспортным и хозяйственным обслуживанием и т.д.;

**4) Оптимизация трудового процесса путем внедрения рациональных методов и приёмов труда.** Оно предусматривает построение любого трудового процесса на основе приёмов и методов труда, обеспечивающих максимальную экономию рабочего времени при наименьших затратах физических энергии и оптимальном темпе работы;

**5) Создание благоприятных условий на рабочих местах, рационализация режимов труда и отдыха.** Оно предполагает установление научно обоснованных годовых, недельных, суточных и сменных режимов труда и отдыха, комфортных условий труда на каждом рабочем месте, обеспечивающих устойчивую работоспособность людей в течение длительного периода времени и сохранение их здоровья;

**6) Аттестация и рационализация рабочих мест.** Данное направление, представляет собой периодический учёт, всестороннюю оценку и аттестацию рабочих на предмет их соответствия современным требованиям, а в

случае их несоответствия – разработку мероприятий по их рационализации;

**7) Нормирование труда.** Представляет собой деятельность по управлению трудом на производстве, направленную на установление необходимых затрат и результатов труда, а также соответствия между численностью различных групп персонала и количеством единиц оборудования.

Указанные выше направления организации труда неразрывно связаны между собой, поэтому их следует рассматривать как систему. Все они в равной степени относятся к основным и вспомогательным рабочим, специалистам и служащим.



## **ГЛАВА 13. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА**

**13.1. Мотивы в общей системе потребностей, интересов, стимулов**

**13.2. Характеристика теорий мотиваций**

**13.1. Мотивы в общей системе потребностей, интересов, стимулов**

### **13.1. Мотивы в общей системе потребностей, интересов, стимулов**

**Мотив** - это форма, проявления потребности, причем потребности, уже осознанной; потребности, которая сформировалась под воздействием внешних условий и в то же время является побуждением к деятельности.

И если потребность, как было указано выше, - исходный элемент производственных отношений, а интересы «выражают именно направленность движения» [1], то мотив - это и то, и другое, формирующееся под влиянием внешних условий, но идущее непосредственно от человека; как бы первичный элемент производственных отношений, заключенный в самом человеке и уже от него и через него формирующийся на других уровнях.

Другими словами, мотивы представляют собой диалектическое единство потребностей и стимулов. Без потребности нет мотива, но и без стимула мотив также не возникает из-за отсутствия условий реализации самой потребности. Если мотив - это внутренняя потребность хозяйствующего субъекта, то стимул - ее внешнее выражение. Стимулы — те внешние условия, которые созданы самими субъектами хозяйствования для более успешной реализации собственных потребностей, какими бы интересами последние ни вызывались и в форму каких бы целей ни были облечены.

В мотиве потребности и стимулы связаны в неразрывном единстве, взаимно друг друга, предполагая, но и на определенной стадии этой взаимосвязи взаимно друг друга отрицая. Применительно к объекту нашего исследования - деятельности - мотив как внутренняя потребность может возникнуть и вопреки имеющимся стимулам.

Мотивы не только исключительно разнообразны, что объясняется индивидуальностью и многообразием самих субъектов хозяйствования, но и весьма лабильны. Причина их постоянной неустойчивости и изменчивости заключается в их сути - диалектическом единстве потребностей и стимулов. И если первые, возникая субъективно на уровне личности, имманентно включают в себя эти свойства - подвижность и изменчивость (хотя, разумеется, любая потребность возникает под влиянием объективных обстоятельств), то вторые - стимулы - изменчивы лишь внешне, что проявляется в изменении форм хозяйственной деятельности людей. По сути же, стимулы, будучи, прежде всего, объективными условиями хозяйствования, более стабильны и оказывают регулирующее влияние на потребности.

В нормальных условиях производства использование различных рычагов стимулирования способствует росту потребностей, а последние, в свою очередь, стимулируют развитие производства. На уровне мотива такое сочетание порождает личный интерес, цель которого - удовлетворение той или иной потребности, и одновременно возникает общественный интерес - развитие производства (разумеется, если потребности удовлетворяются исключительно за счет его развития собственным трудом).

Между тем частная собственность создает предпосылки для удовлетворения потребностей не только за счет собственного труда. Она рождает мотив к «самосохранению», и

это пока что сильнейший из известных мотивов для развития производства.

Бесспорно, что мотивы труда у предпринимателя и наемного работника различны. Соответственно разными будут и мотивационные механизмы: на предпринимателя воздействует государство; на наемного работника - предприниматель (им может быть и физическое лицо, и коллектив, и само государство), использующий разные стимулы при создании механизма трудовой мотивации. Они будут меняться в зависимости от целей развития производства на макро- и микроуровне. И, тем не менее, у этого принципиально разного многообразия мотивов есть одна общая черта - в любом случае речь идет об удовлетворении потребностей. Можно сказать, что потребности составляют сущность системы мотивов.

Мотивы существуют в системном взаимодействии с другими психологическими явлениями, образуя сложный механизм мотивации. Он включает в себя потребность, притязания, стимулы, установки, оценки и т.д.

Исходным звеном, первым «полюсом» механизма является потребность, выражающая нужду, необходимость для человека определенных благ, предметов или форм поведения. Потребности могут быть как врожденными, так и приобретенными в процессе жизни и воспитания.

Реальными, соотносимыми со средой формами проявления потребности выступают притязания и ожидания (экспектации). Они являются как бы следующим после потребности звеном механизма мотивации. Притязания представляют собой привычный, детерминирующий поведение человека уровень удовлетворения потребности. На базе одной и той же потребности могут сформироваться различные притязания и ожидания.



Ожидания конкретизируют притязания применительно к реальной ситуации и определенному поведению. Основываясь примерно на одинаковых притязаниях, ожидания, тем не менее, могут существенно различаться. Скажем, в кризисной ситуации, тогда, когда предприятие находится на грани банкротства, ожидания работников значительно ниже, чем в обычное, «нормальное» время. При разных условиях притязаний ожидания могут различаться очень существенно. Разный уровень притязаний и ожиданий работников важно учитывать в процессе мотивации. Вторым «полюсом» механизма мотивации выступает **стимул**, представляющий собой те или иные блага (предметы, ценности и т.п.), способные удовлетворять потребность при осуществлении определенных действий (поведения). Собственно говоря, стимул ориентирован на удовлетворение потребности.

Между потребностью и стимулом как двумя крайними «полюсами» механизма мотивации находится целый ряд опосредующих звеньев, характеризующий процесс восприятия (в том числе оценки) стимула и образования неактуализированного (обычно латентного, скрытого или еще не полностью осознанного) мотива. На этом этапе цикла превращение стимула в детерминирующий, поведение мотив - стимул может быть предварительно принят, а может быть и отторгнут субъектом.

В случае предварительного принятия стимула дальнейший путь волевого импульса (неактуализированного мотива) как бы раздваивается. Его быстрая актуализация и кратчайший путь к действиям обеспечивается при наличии соответствующей установки. Она характеризует готовность, предрасположенность человека к определенному поведению (активности) в конкретной ситуации и как бы связывает притязания и ожидания с прошлым опытом действий в аналогичных условиях. Установка может быть по-

зитивной или негативной в зависимости от того, как влиял прошлый опыт действий на реализацию потребности.

Вся деятельность человека обусловлена реально существующими потребностями. Мотивированная деятельность - это направленные на достижение целей действия человека, обусловленные внутренними побуждениями.

Таким образом, **под мотивацией труда** мы подразумеваем то, что обуславливает стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. В структуру мотива труда входят: потребность, которую хочет удовлетворить работник; благо, способное удовлетворить эту потребность; трудовое действие, необходимое для получения блага; цена - издержки материального и морального характера, связанные с осуществлением трудового действия.

Анализ мотивации индивида начинается с раскрытия сущности и содержания понятия мотивации, отражающего, по крайней мере, четыре значения:

- формирование базовой системы мотивов поведения индивида, адаптируемой к конкретной ситуации, - воспитание;
- создание благоприятных условий для совершенствования и развития мотивов поведения индивида - инициирование;
- целенаправленное воздействие на сформировавшуюся систему мотивов организационного поведения личности - активизация;
- выявление и исследование внутренних побуждений индивида, обусловивших его конкретное поведение, - мотивирование.

Мотивы труда формируются, если:

- в распоряжении общества (или субъекта управления) имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека;

- для получения этих благ необходимы личные трудовые усилия работника;
- трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности.

Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка достижимости целей. Если получение искомого блага не требует особых усилий либо это благо очень трудно получить, т.е. требуются сверх усилия, то мотив труда чаще всего не формируется. И в том и в другом случае работник пассивен. При частом повторении таких ситуаций появляется так называемый феномен выученной беспомощности, исключающий трудовую активность.

Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Если же критерием в распределительных отношениях служат статусные различия (должность, квалификационные разряды, степени, звания и т.п.), стаж работы, принадлежность к определенной социальной группе (ветеран, инвалид, участник войны, мать-одиночка и др.), то формируются мотивы служебного продвижения, получения разряда, степени или звания, закрепления за рабочим местом и т.д., которые не обязательно предполагают трудовую активность работника, так как могут достигаться при помощи других видов деятельности.

Мотивация труда - важнейший фактор результативности работы. Более того, низко мотивированный обходится очень дорого обществу. Он малопроизводителен, воспроизводит неразвитого социально работника, невосприимчивого к возможности зарабатывать больше путем роста производительности труда, убивает инициативу.

Очевидно, что результаты труда зависят от природных способностей и приобретенных навыков, но именно мотивация - источник трудовой деятельности личности.

Рассмотрим виды мотивов к труду:

- Социальность (потребность быть в коллективе). Данный мотив особенно характерен для восточного (японского) стиля управления персоналом: групповая мораль.

- Мотив личной аффирмации, или самоутверждения, характерен для значительного числа работников, преимущественно молодого и зрелого возраста.

- Мотив самостоятельности присущ работникам с "хозяйской" мотивацией, которые готовы жертвовать стабильностью, а иногда и более высокими заработками взамен установки "быть хозяином и самостоятельно вести свой бизнес".

- Мотив надежности (стабильности) присутствует тогда, когда предпочтение отдается стабильности бытия и деятельности. В силу различных причин (исторических, этнических и т.д.) доля стран, ориентирующихся на надежность и стабильность, существенно выше доли тех, кто предпочитает риск и предпринимательство.

- Мотив приобретения нового (знаний, вещей и т.д.) лежит в основе многих элементов рыночного менеджмента, и прежде всего маркетинга. На этом мотиве построена система создания потребительского общества в экономически развитых странах. Именно он используется производителями новых товаров и услуг, а другие мотивы - порой лишь его внешняя оболочка или начинка.

- Мотив справедливости. В каждом обществе устанавливается свое понимание справедливости. Однако, несоблюдение справедливости с точки зрения работников, ведет к их демотивации.

- Мотив состязательности - как основа организации соревнования на предприятии один из сильнейших мо-



тивов, действующий во все времена. Определенная степень выражения состязательности генетически присуща каждому человеку. При малых затратах он дает ощутимый экономический эффект.

При этом важно учитывать следующие принципы:

- 1) Дифференциация соревнующихся по группам, близким по условиям, характеру производства и т.д.
- 2) Одинаковая система показателей.
- 3) Определение занятых мест всех соревнующихся.
- 4) Строго дифференцированное поощрение победителей.
- 5) При занятии призовых мест заработная плата должна увеличиваться не менее чем на треть.

При соблюдении этих принципов система "норма труда-оплата труда" заменяется системой "норма труда-соревнование-оплата труда", что существенно мотивирует работников.

Существуют следующие типы мотивации:

- **"Инструментально"** мотивированный работник ориентирован на "голый" заработок, желательно наличными и незамедлительно. Он противник других форм поощрения, индифферентен к форме собственности и работодателю.

- **Профессионально мотивированный** работник считает важнейшим условием деятельности реализацию своих профессиональных способностей, знаний и возможностей. Его в значительной степени волнуют содержание труда и характер работы. Для него типично развитое профессиональное достоинство.

- **"Патриот"** (социалистическая мотивация) характеризуется тем, что основа его мотивации к труду - высокие идейные и человеческие ценности: построение социалистического общества, достижение равенства, социальной гармонии и т.д.

- **"Хозяйская "** мотивация основана на достижении и приумножении собственности, богатства, материальных благ и т.п. Для такого работника почти не нужна внешняя мотивация. Для него достаточно этой внутренней идеи постоянного увеличения материальных благ. Потребности таких работников практически неограниченны.

- **Люмпенизированный работник** предпочитает уравнильное распределение материальных благ. Его постоянно преследует чувство зависти и неудовлетворенности порядком распределения благ в обществе. Такие работники не любят ответственности, индивидуальных форм труда и распределения.

### *13.2. Характеристика теорий мотиваций*

Теории мотивации подразделяют на две группы:

- **теории содержания мотивации**, в рамках которых выделены факторы, оказывающие мотивирующее воздействие, описана структура потребностей, их содержание и то, как они связаны с мотивацией человека к деятельности; наиболее известными теориями содержания мотивации являются иерархия потребностей А. Маслоу и теория факторов удовлетворенности / неудовлетворенности работой Ф. Герцберга;

- **теории процесса мотивации**, в которых конкретным мотиваторам деятельности человека внимание не уделяется, утверждается что общих для всех мотиваторов не существует, все они носят индивидуальный характер, а человека к действию побуждают некоторые процессы (например, осознание реальности достижения собственных целей в теории ожиданий В. Врума или верной оценки руководством результатов своей работы в теории справедливости).

## 1. Теория Маслоу.

Абрахам Маслоу в 1943 году выдвинул на обсуждение вопрос об иерархии потребностей. На основании своей книги «Иерархия потребностей», где он разработал пирамиду потребностей (см. рисунок 23)



Рисунок 23. Пирамида потребностей Маслоу.

где: 5- совершенствование;  
4- личные;  
3- социальные;  
2- безопасность;  
1-физиологические.

Низший или 1 уровень пирамиды занимают физиологические потребности. То есть потребность в пище, одежде, крыше над головой.

Второй уровень – потребность в безопасности и удовлетворенности в будущем. Жить в постоянной угрозе гибели, краха и прочих обстоятельств невозможно.

Третий – социальные. Они отражают необходимость в социальном окружении, в общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка.

Четвертый – личностные. Потребность в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям.

И пятый уровень – совершенствование. Потребность самовыражения, то есть потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

При этом первые два уровня представляют основные (первичные) потребности работника, а вторые три – вторичные.

Маслоу утверждает, что любой человек удовлетворяет свои потребности, начиная с первичных и поднимаясь вверх по иерархии, причем система приоритетов устраняет конфликты между мотивами. Это не означает, однако, что низшие потребности должны быть полностью удовлетворены прежде, чем станут важны другие потребности. По Маслоу, особое значение высшим потребностям человек придает лишь с годами, так что вряд ли потребность в самовыражении становится доминантной ранее, чем в среднем возрасте. Некоторые люди, согласно Маслоу, не могут превзойти в своем развитии определенный уровень и выбирают стиль жизни, соответствующий удовлетворению только потребностей низших уровней.

Теорию иерархии, возможно, лучше всего рассматривать как организующую концепцию, а не объясняющую модель. Некоторая внутренняя притягательность, а в известном смысле, и ее расплывчатость способствовали широкому признанию:

этой теории. Но основные положения схемы Маслоу остаются недоказанными. Тем не менее эти положения служат основой для многих выводов современной теории организации.

## **2. Теория потребности во власти, успехе (Д.Маккаленд) .**

Другой теорией мотивации, оказавшей влияние на ученых, занятых исследованием организаций, является теория, выдвинутая Дэвидом Макклеландом. Макклеланд начал с исследования не того, как человек действует, а того, как он мыслит. Макклеланд выделяет три категории человеческих мотивов:

- 1) потребность в аффилиации (стремление к принадлежности);
- 2) потребность во власти;
- 3) потребность в успехе или достижении целей.

Потребность в достижении целей может быть связана с несколькими потребностями в иерархии Маслоу; по существу, это потребность делать что-либо (то, в чем индивид сравнивает себя с другими) лучше, чем делалось раньше.

Макклеланд утверждает, что руководителю, для того чтобы быть лидером, следует иметь высокую потребность во власти (т. е., по существу, заинтересованность в том, чтобы иметь сильное влияние на других) и что высокая потребность в до-стижении целей характерна для тех руководителей, которые предпочитают работать в одиночку. Высокая потребность в аффилиации (т. е. потребность в дружеских отношениях, близости и взаимопонимании) может в некоторых случаях приводить к неэффективности работника, вызываемой боязнью ухудшить отношения. Некоторые считают, что руководитель должен подбирать работу для подчиненных, учитывая мотивацию последних. Суще-

ствуует мнение, однако, что этого еще недостаточно для высокой эффективности, что система вознаграждения (или компенсации) должна быть разработана с участием вознаграждаемых и должна рассматриваться в непосредственной связи с эффективностью труда. Хотя работа Макклеланда может быть использована для улучшения организационного климата, составной частью которого является мотивация персонала, в его теории можно оспаривать многое, в том числе и слишком упрощенную классификацию мотивов.

### **3. Двухфакторная теория мотивации Герцберга.**

Еще одна популярная теория мотивации, оказавшая, в частности, значительное влияние на концепцию «развития организации», - это «мотивационно-гигиеническая» модель Ф. Герцберга ( см. таблицу 20).

Таблица 20. Модель Герцберга

Гигиенические факторы	Мотивация
Политика фирмы и администрации Условия работы Заработок Межличностные отношения Степень непосредственного контроля за работой	Успех Продвижение по службе Призвание и одобрение результата Высокая степень ответственности Возможность творческого и делового роста

Модель явилась результатом серии интервью с 200 инженерами и бухгалтерами, которых попросили подробно описать события, заставившие их чувствовать полное удовлетворение или неудовлетворение от работы. Положительные эмоции, вызванные работой, связывались с выполнением определенных заданий (фактор содержания ра-

боты), а не с такими внешними факторами, как условия труда. С другой стороны, плохие условия труда вызывали у людей неудовлетворенность работой. Иными словами, положительные эмоции связывались с факторами, относящимися к содержанию работы, а отрицательные - с факторами «контекста». На основании этого исследования Герцберг и его последователи утверждают, что людям присущи два вида потребностей: избежать страданий и психологического роста. Чтобы оградить своих подчиненных от страданий или неудовлетворенности, руководитель должен создать благоприятные условия труда. «Подходящий» руководитель, условия труда, статус, жалование, межличностные отношения и прочность положения являются, по Герцбергу, «гигиеническими» факторами в том смысле, что они помогают предотвратить неудовлетворенность работой. Отсутствие «гигиенических» факторов может, таким образом, приводить к неудовлетворенности работника, но само по себе их наличие еще не обеспечивает удовлетворение от работы. Психологический рост человека связан с удовлетворением потребности в содержательной работе. Факторы, определяющие содержание работы, - выполнение задания, признание успеха, рост ответственности и возможность профессионального роста - обозначаются термином «мотиваторы». Наличие их ведет к высокой степени удовлетворенности, но их отсутствие не обязательно ведет к неудовлетворенности. Следует отметить, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой не составляют единого континуума; существует два различных континуума - удовлетворенности работой и неудовлетворенности работой. Герцберг утверждает, что администрации стоит перенести свое внимание на потребность служащих в успехе и самовыражении, поскольку именно таким путем можно стимулировать их поведение, тогда как улучшение условий труда просто снимает неудовлетворенность.

#### **4. Теория ожиданий(экспектаций).**

Многие ученые объясняют производительность труда с помощью теории ожиданий, согласно которой именно ожидание вознаграждения активизирует поведение и именно осознаваемое вознаграждение, связываемое с результатом каждого курса действий, придает поведению его определенную направленность (управляет поведением). Подобно Курту Левину, В. Врум принимает термин «валентность», чтобы показать силу желания или силу индивидуального предпочтения по отношению к некоторому результату. Врум утверждает, что если работник *A* предпринимает действие *X*, то действие *X* имеет некоторые результаты первого уровня. Так, если действие *X* состоит в усердной работе, то результатом первого уровня может быть «высокая эффективность». По Вруму, человек рассматривает результаты первого уровня как средство для получения желательных результатов второго уровня (например продвижение по службе, заработок и т. д.). Как следствие, валентность, или желательность, результатов первого уровня является функцией суммы валентностей результатов второго уровня, умноженных на осознаваемую способность (или субъективную вероятность) результатов первого уровня привести к достижению результатов второго уровня. Чем меньше результаты первого уровня осознаются как ведущие по отношению к результатам второго уровня, тем меньше валентность, или желательность, результатов первого уровня. Это означает, что человек, по видимому, будет меньше стремиться к таким результатам. Пусть *V*- валентность высокой эффективности работы. Тогда желаемыми результатами второго уровня являются вознаграждения, связанные с различными степенями эффективности.

Предположим, что ими будут:



$V_m$  - валентность денег;  $V_p$  - валентность продвижения;  $V_g$  -валентность хорошего мнения администрации и поддержки с ее стороны;  $V_c$  - валентность высокого положения среди коллег;  $V_s$  - валентность сохранения места.

Стремится ли работник к высокой эффективности, зависит от того, как высоко он ценит приведенные выше факторы и каким образом осознает связь между высокой эффективностью труда и достижением этих целей.

Пусть  $I_{pm}$  - осознаваемая способность высокой эффективности труда приводить к получению денег;  $I_{pp}$  - осознаваемая способность высокой эффективности труда приводить к продвижению по службе;  $I_{pg}$  - осознаваемая способность высокой эффективности труда приводить к достижению хорошего мнения администрации и поддержке с ее стороны;  $I_{pc}$  - осознаваемая способность высокой эффективности труда приводить к достижению высокого положения среди коллег;  $I_{ps}$  - осознаваемая способность высокой эффективности труда приводить к сохранению места.

На основании модели Врума,  $V$  есть функция суммы ( $V_m I_{pm} + V_p I_{pp} + V_g I_{pg} + V_c I_{pc} + V_s I_{ps}$ ).

Чем больше эта сумма, тем более вероятно, что человек будет мотивирован на достижение высокой эффективности труда.

Модель Врума предполагает, что служащий будет следовать рациональным критериям принятия решений. Но если он располагает двумя вариантами действий - одним с более высокой субъективной вероятностью достижения результата меньшей валентности и другим с меньшей вероятностью получения, но большей валентностью результата, - на каком из них он остановится? Будет ли он стремиться к максимизации результата или удовольствуется более гарантированным, но меньшим результатом? Это зависит от его отношения к риску. Эта модель выявляет факт,

о котором часто забывают, - пока администрация не показывает персоналу прямой связи между желательным для нее поведением служащих и их желаниями, служащие будут полагать, что их вознаграждение не изменится, как бы они ни работали.

Подход на основе теории ожиданий привлекает внимание также к необходимости выявлять и использовать наиболее подходящие средства мотивации.

### **5. Теория Х и теория У Макгрегора.**

Многое из теории и практики управления Макгрегор считал отражением взгляда на человека, характерного для теории Х, а именно:

1. Средний человек от природы ленив - он работает как можно меньше.

2. Ему недостает честолюбия, он не любит ответственности, предпочитает, чтобы им руководили.

3. Он от природы эгоцентричен, безразличен к потребностям организации.

4. Он от природы противится переменам.

5. Он доверчив, не слишком сообразителен - легкая добыча для шарлатана и демагога.

Такой взгляд на человека отражается в политике кнута (угроза безработицы) и пряника (деньги).

Теория У придерживается следующего взгляда на человека:

1. Люди не являются от природы пассивными и не противодействуют целям организации. Они стали такими в результате работы в организации.

2. Мотивация, возможность развития, способность брать на себя ответственность, готовность направлять свое поведение на достижение целей организации - все это есть в людях, а не вкладывается в них управлением. Обязанность управления - помочь людям осознать и развить в себе эти человеческие качества.

3. Важная задача управления состоит в том, чтобы создать такие условия в организации и применять такие методы работы, чтобы люди **МОГЛИ** достигать своих собственных целей наилучшим образом лишь при условии направления своих усилий на достижение целей организации.

Если администрация разделяет взгляды теории X, она обращает особое внимание на методы внешнего контроля, тогда как при использовании теории Y особое значение придается самоконтролю при периодических отчетах об исполнении. Предполагается, что самоконтроль возникает, когда рабочие воспринимают цели компании как свои собственные, и тогда вероятность достижения целей компании высока. Макгрегор считает средством достижения высокой степени вовлеченности метод участия работников в принятии решений.

Теория X и теория Y отражают полярные позиции и взгляды. Но из сказанного не следует, что руководитель, обнаруживающий жесткое, деспотическое поведение, должен придерживаться положений теории X; такого однозначного соответствия между поведением и взглядами нет.

Макгрегор утверждает, что люди становятся такими, какие они есть, потому что к ним так относятся. Как практика управления, так и поведение людей могут меняться и влиять друг на друга. Душевная болезнь может вызывать телесную болезнь, но и болезнь тела, в свою очередь, может вызывать душевную болезнь.

## **ГЛАВА 14. СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА**

### **14.1. Понятие и сущность системы стимулирования**

### **14.2. Виды и формы стимулирования труда**

### **14.3. Формы и системы оплаты труда**

#### **14.1. Понятие и сущность системы стимулирования**

Разработка системы стимулирования представляет собой комплексный подход в решении повышении эффективности и качества труда. При использовании ее в управлении социальными объектами, выясняется насколько достаточно разработана и действенна система. **Стимулирование труда** есть способ управления поведением социальных систем различного иерархического уровня, является одним из методов мотивации трудового поведения объектов управления. Для эффективного стимулирования, рассматриваются три ее функции: **экономическая, социальная и психологическая**. Которые наиболее полно охватывают прогрессивные социальные отношения, являясь воздействием на объект управления. Оно предполагает создание такой внешней ситуации, которая побуждает личность или коллектив к действиям, соответствующим стоящим целям. При этом личности сами выбирают именно эти действия, поскольку создают все необходимые и достаточные условия. Улучшение показателей труда влечет за собой повышение степени удовлетворения каких-либо потребностей объекта, а ухудшение показателей грозит снижением полноты их удовлетворения.

Прямого произвола со стороны субъекта управления здесь нет, так как объект управления может осуществлять самостоятельно выбор линии поведения. Любой выбор предполагает наличие альтернатив и их оценку на основе

собственных предпочтений. Четко разработанный процесс стимулирования позволяет трудовым коллективам длительный период времени эффективно функционировать без вмешательства субъекта управления.

Стимулирование как способ управления предполагает необходимость учета интересов личности, трудового коллектива, степени их удовлетворения, так как именно потребности являются важнейшим фактором поведения социальных систем. Необходимо отметить, что набор потребностей различных индивидуумов, входящих в состав любой социальной системы, не одинаков. Такой индивидуальный спектр потребностей обусловлен процессом формирования личности и от влияния окружающей среды .

Сама по себе потребность не может побудить работника к каким-то определенным действиям. Только тогда, когда потребность встречается с предметом, способным ее удовлетворить, она может направлять и регулировать деятельность социальной системы, управлять ее поведением. Осознание потребностей вызывает интересы, желания, стремления, влечения.

Выполнение объектом управления в стимулирующих ситуациях определенных расчетов свидетельствует о том, что механизм стимулирования основан на прямом обмене (симметричном, эквивалентном и гарантированном). Симметричность проявляется тогда, когда при наличии договора на оплату не безвозмездного труда усилия одной из сторон предполагают компенсирующие действия другой. Эквивалентность означает наличие устраивающего обе стороны договорного соотношения между действием и вознаграждением (взыскание). Гарантированность требует от обеих сторон неукоснительного соблюдения обязанностей в отношении друг друга.

Категория качества труда является сложным и многоплановым понятием, которое нельзя выразить через от-

дельные его свойства, взятые вне их связей и взаимодействий. Многообразие свойств труда обусловлено самой природой.

Прежде всего, следует определить сущность труда, характеризующая как целесообразная деятельность для создания потребительских стоимостей, присвоение данного природой для человеческих потребностей, всеобщее условие обмена веществ между человеком и природой вечное естественное условие человеческой жизни.

Качество труда определяется как общеэкономическая категория, выражающая как общее, свойственное разным способам производства отношения по поводу свойств труда наиболее эффективно обеспечивать общественные потребности, так и специфические, свойственные отдельным способам производства.

Для более глубокого познания категории качества труда необходимо разграничение понятий содержание, форма, характер труда. Содержание труда выражает как общие, так и специфические элементы труда в процессе взаимодействия вещественного и личного факторов производства в условиях определенных производственных отношений. Форма труда выражает отношения между людьми по их участию в труде. Характер труда является объективной категорией, отражает связи и отношения в которых проявляются сущностные стороны формы труда, степень развития природы труда, его качественная определенность.

Анализ структуры качества труда необходим для более глубокого проникновения в его сущность. Поэтому необходимо определить как состав элементов качества труда, входящих в его структуру, так и характер взаимосвязей между ними .

Качество труда как структурное образование является не только целостной, но и постоянно развивающейся сис-

темой, на функционирование которой воздействуют многочисленные, различные по своей значимости и глубине влияния как внутренние, так и внешние факторы.

Внутренняя структура качества труда состоит из элементов качества живого и элементов качества общественного труда. Определяющее значение в структуре качества труда принадлежит взаимодействию между живым и общественным трудом. Целеполагающим и решающим является живой человеческий труд, ибо от его качества зависит и качество средств производства и предметов потребления, в которых живой труд объективизируется.

От уровня развития эффективности общественных факторов производства во многом зависит и дееспособность живого труда. Качество живого труда всегда характеризуется особенностями его взаимодействия с общественным трудом. Развитие живого труда предполагает необходимую материально-техническую базу, и уровень подготовки рабочей силы должен не только соответствовать, но и опережать развитие средств производства.

Эффективность труда - мера соответствия затрат и результатов труда критериям, характеризующим достижение целей деятельности труда .

Сущность эффективности труда заключается в таком применении труда на единицу выпускаемой продукции, при которой достигается наибольшее использование основных фондов с наименьшим потреблением энергетического и материального участия в процессе труда, при этих же или меньших затратах труда .

В условиях самокупаемости необходимо правильное определение места эффективности и качества труда в кругу других категорий и понятий конкретной экономики.

Качество труда лежит в основе структуры и является самой главной величиной, от которой происходит остальное. А эффективность труда следствие роста производи-

тельности труда через рациональное использование всех средств. Анализ структуры качества труда необходим для более глубокого проникновения в его сущность. Поэтому необходимо определить как состав элементов качества труда, входящих в его структуру, так и характер взаимосвязей между ними.

Качество труда как структурное образование является не только целостной, но и постоянно развивающейся системой, на функционирование которой воздействуют многочисленные, различные по своей значимости и глубине влияния как внутренние, так и внешние факторы (см. рисунок 24).



Рисунок 24. Структура качества труда



## *14.2. Виды и формы стимулирования труда*



Важнейшим видом стимулирования является **материальное**, призванным играть ведущую роль в повышении трудовой активности работников. Этот вид состоит из материально-денежного и материально-неденежного стимулирования, последнее содержит часть социальных стимулов.

Вторым немаловажным является **духовное** стимулирование, которое содержит в себе социальные, моральные, эстетические, социально-политические и информационные стимулы. В психологическом подходе моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда.

Согласно одной из расширенной трактовки моральные стимулы отождествляются со всей совокупностью этических и нравственных мотивов поведения человека. Однако к области морального стимулирования относится только часть этических категорий, а именно те, которые

отражают оценку человека и его поведения окружающими и им самим.

Рассмотрим существующую классификацию видов стимулирования( см рисунок 25)

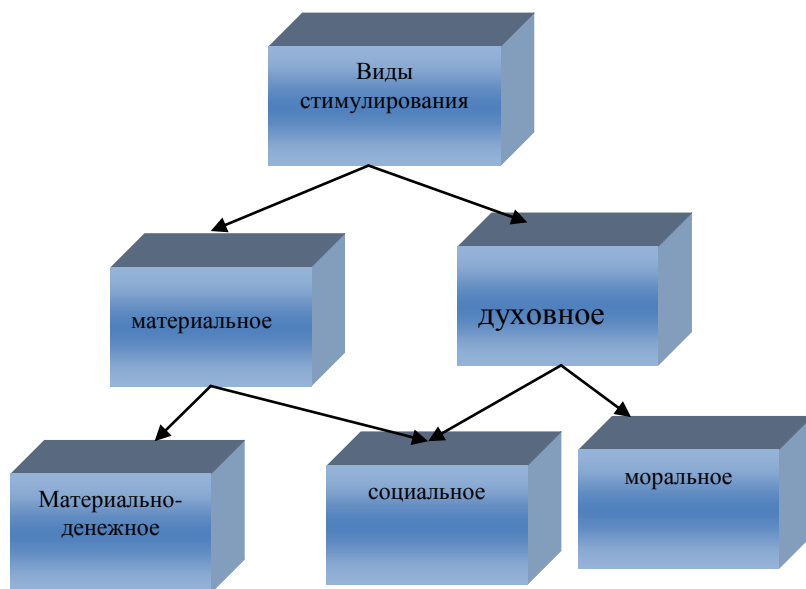


Рисунок 25. Классификация видов стимулирования

Тарифная система служит основным средством учета качества труда и отражения его в заработной плате. Она представляет собой совокупность нормативов, при помощи которых производится дифференциация и регулирование заработной платы различных групп работников в зависимости от сложности, условий труда в целях обеспечения необходимого единства меры труда и его оплаты.

**Материально-денежное стимулирование** – это поощрение работников денежными выплатами по результатам трудовой деятельности.

Применение материально-денежных стимулов позволяет регулировать поведение объектов управления на основе использования различных денежных выплат и санкций.

Основной частью дохода наемного работника является заработная плата, которая по своей структуре неоднородна. Она состоит из двух частей: постоянной и переменной.

Иногда этим частям присваивают статус мощного стимула. Однако по оценкам психологов, эффект увеличения заработка позитивно действует в течении трех месяцев. Затем человек начинает работать в том же, привычном для него расслабленном режиме.

На нее влияют: совершенствование нормирования труда, внедрение научной организации, модернизация рабочих мест, перегруппировка рабочей силы, сокращение излишнего персонала, усиление заинтересованности в более сложном и квалифицированном труде.

Необходимо на начало каждого полугодия пересмотр всех ставок подвергшихся инфляции. Это будет способствовать своевременному преодолению отставания тарифной заработной платы от изменений в валовой оплате труда и розничных ценах, обеспечить постепенность, поэтапность введения новых тарифов по мере достижения определенных результатов производства, а вместе с тем препятствовать углублению противоречия между денежными доходами и их рыночным товарным покрытием.

Тарифный разряд должен реально отражать квалификацию работника, что будет способствовать росту не только по вертикали, но и по горизонтали. Превращение тарифа в инструмент стимулирования не только потенциальных, но и реальных результатов труда, есть компромисс между потребностью в более гибкой и энергичной диффе-

ренциации оплаты труда через основную заработную плату.

Известно, что индивидуальное распределение в условиях, когда фактические различия в результате труда, по оценкам специалистов, составляют в среднем у рабочих 23 %, а у инженерно технических работников достигают 200-300 %, являются мощным фактором повышения трудовой активности.

Доплатам свойственны черты поощрительных форм материального стимулирования, доплата является формой вознаграждения за дополнительные результаты труда, за эффект полученный на конкретном участке. Доплаты же получают лишь те, кто участвует в достижении дополнительных результатов труда, дополнительного экономического эффекта. Доплаты в отличие от тарифа не являются обязательным и постоянным элементом заработной платы. Увеличение размера доплат зависит главным образом от роста индивидуальной эффективности труда конкретного работника и его вклада в коллективные результаты. При снижении показателей работы доплаты могут быть не только уменьшены в размере, но и полностью отменены. Доплаты рассматриваются как самостоятельный элемент заработной платы и занимает промежуточное положение между тарифной ставкой и премиальными выплатами.

Необходимо отметить, что одна группа доплат по своей экономической сущности более близка к тарифной части, другая - к премиальной. Доплаты первой группы установлены в законодательном порядке, они распространяются на всех работников и их размер не зависит от результатов работы, они являются мерой оплаты основных факторов трудового вклада. В этом случае доплаты призваны стимулировать труд в сверхурочное время, в праздничные дни, в ночное время, и за условия труда.

Второй группе доплат в большей степени свойственны черты поощрительных форм материальным денежным стимулированием, так как эти доплаты, как и премия, являются формой вознаграждения за дополнительные результаты труда. К таким доплатам относятся надбавки к тарифным ставкам за совмещение профессий, увеличение объема выполняемых работ, профессиональное мастерство и высокие достижения в труде. Среди этих прогрессивных форм стимулирования наиболее распространенная – надбавка работника за совмещение профессий и должностей.



**Надбавка к заработной плате** – денежные выплаты сверх зарплаты, которые стимулируют работника к повышению квалификации, профессионального мастерства и длительному выполнению совмещения трудовых обязанностей.

В целом же следует отметить, что система доплат к тарифным ставкам позволяет учесть и поощрить ряд дополнительных количественный и качественных характеристик труда, не охваченных тарифной системой. Эта система создает стимулы относительно длительного действия. Но для ее эффективного функционирования необходимо на предприятии иметь четкую систему аттестации работников всех категорий с выделением определенных признаков или даже критериев для установления того или иного вида доплат и с широким участием в этой работе трудового коллектива.

Компенсации – денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных законом обязанностей.

Важнейшим направлением материально денежного стимулирования является премирование. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда и ее источником является фонд материального поощрения. Она представляет одну из важнейших составных частей заработной платы.

Цель премирования – улучшение прежде всего конечных результатов деятельности, выраженных в определенных показателях.

Главная характеристика премии как экономической категории – это форма распределения по результату труда, является личным трудовым доходом.

Премия в своей части имеет неустойчивый характер. Ее величина может быть большей или меньшей, она может вообще не начисляться. Эта черта очень важная, и если она ее теряет, то премия утрачивает свой смысл. По существу она превращается в простую доплату к заработной плате, и роль ее в этом случае сводится к устранению недостатков в тарифной системе.

Применение премии призвано обеспечить оперативную реакцию на изменение условий и конкретных задач производства.

Руководитель должен учитывать некоторые психологические тенденции, которые проявляются при стимулировании. Во-первых, вероятность эффективного поведения работника тем выше. Чем выше ценность и регулярность вознаграждения, получаемого в результате такого поведения; во-вторых, при запоздалом вознаграждении ниже, чем при его немедленном; в третьих, эффективное трудовое

поведение которое заслуженно не вознаграждается, постепенно ослабевает, теряет черты эффективности.

Премирование как самостоятельный рычаг решения задач имеет собственный механизм воздействия на заинтересованность работников. Этот механизм складывается из двух частей: из механизма отдельной системы и взаимодействия всех систем премирования.

Механизм премирования представляет совокупность взаимосвязанных элементов. Обязательными его составляющими являются: показатели премирования, условия его применения, источник и размер премии, круг премируемых.

Показатель премирования – центральный, стержневой элемент системы, определяющий те трудовые достижения, которые подлежат специальному поощрению и должны быть отражены в особой части заработной платы – премии. В качестве показателей премирования должны быть такие показатели производства, которые способствуют достижению высоких конечных результатов.

Предусматриваются условия премирования, число логических условий для деятельности человека не должно превышать четырех. При увеличении этого числа, по проведенным психологическим исследованиям, резко возрастает вероятность возникновения ошибки и время, необходимое для принятия решения.

Необходимо определить, кто конкретно включен в круг премирования. Дело в том, что премированием охватываются только те работники, труд которых необходимо дополнительно поощрить. Эта необходимость обуславливается задачами и конкретными условиями труда и производства.

Центральное место в поощрительной системе занимает размер премии. Он определяет связь результатов труда с увеличением размера поощрения. Эффективность

применяемой системы премирования работник видит в величине денежной суммы, полученной в виде премии. Устанавливаться размер премии может в процентах к окладу, к экономическому эффекту или же в твердой ставке. То есть в относительном и абсолютном выражении.

Источником выплаты премии служит фонд материального поощрения, который образовывается за счет прибыли предприятия в размере четырех процентов от фонда заработной платы.

При определении круга премируемых необходимо исходить из адресного и целевого направления. Это премии за сверхплановые, сверхнормативные достижения в труде, выполнение важных заданий, проявленную инициативу давшую конкретный результат. В силу своей целенаправленности такие поощрения обладают большей стимулирующей силой и поэтому эффективней могут воздействовать на повышение трудовой активности.

Вторым немаловажным видом стимулирования является социальное, представляется как **материальное неденежное**. Главной направленностью выступают отношения между людьми, выраженное в признательности руководства заслуг работника.

Это поощрение материально неденежными стимулами и социальными отношениями в коллективе.

Данный вид стимулирования обладает целым рядом особенностей. Во-первых, ни один из материально неденежных стимулов не обладает такой универсальностью, как стимул материально-денежный.

Во-вторых, многие материально-неденежные стимулы имеют характер разового действия. Цикл воспроизводства потребности в большинстве продолжителен. Так, имеются материально-неденежные блага, потребность в которых практически ненасытаема, так как воспроизводится сразу же после акта предыдущего удовлетворения. Потребность



в ряде других благ воспроизводится периодически не более чем один раз в год. Третьи блага удовлетворяют потребности, которые воспроизводятся в течении ряда лет. Активность работника получившего конкретный материально неденежный стимул в дальнейшем может быть поддержана лишь с помощью других стимулов. В противном случае она снижается.

В-третьих, материально неденежные стимулы не обладают важным свойством денег – делимостью. В то же время их и в своей совокупности трудно упорядочить в единой функции стимулирования в силу их естественной разнокачественности. Качественное разнообразие удовлетворяемых с их помощью потребностей затрудняет их сравнение между собой и иерархизацию. Теоретически возможно лишь некоторое косвенное, весьма приближительное упорядочение с помощью других, более универсальных ценностей, такие как деньги, престиж, время.

В четвертых, материально неденежные стимулы, по видимому, больше чем денежные приспособлены в основной массе для использования в подкрепляющей форме организации стимулирования. Их невозможно традиционно связать с определенными видами деятельности, так как каждый из них имеет неодинаковую ценность для разных людей и эта вариация слишком велика, тем более что ценность многих благ не поддается точному измерению и однозначной оценке.

Материально неденежные блага могут быть использованы в качестве стимулов потому, что получение любого из них можно связать с результатами трудовой деятельности и социальной активности работников. Они, как и любые другие, имеют морально-престижную, помимо содержательной ценности и обладают свойством выделять поощряемого из среды. Оно привлекает внимание всех и является предметом оценок и обсуждения работников.

При этом общая тенденция такова, что чем реже предмет (материальный предмет, услуга, преимущество, льгота), выполняющий функцию стимула, распространен в среде, тем выше при прочих равных условиях его престижная составляющая. Большинство материально неденежных благ имеют свою денежную составляющую. С другой стороны, рассматриваемая группа стимулов универсальна в том смысле, что человеку всегда что-нибудь из материальных неденежных благ необходимо. В целом соответствующие потребности в благах материального неденежного характера насыщаемы, настоятельны и действенны. Проблема состоит в умелом их использовании как базы для стимулирования трудовой и социальной активности.

Особенности материально денежных стимулов стремятся специфическую форму организации данного вида стимулирования. Прежде всего необходимо знание со стороны субъекта управления актуальных потребностей работников. Управленческим идеалом было бы ежегодное представление руководству предприятия обзоров спроса на товары и услуги.

Другим неперменным требованием развития стимулирования труда является проявление инициативы и предприимчивости руководителей, каждого работника в выявлении потребностей последнего и построение на их основе индивидуальной логики его стимулирования. Эффективное использование огромного побудительного потенциала материальных неденежных благ буквально немыслимо без индивидуального подхода.

Использование ряда материальных неденежных благ в качестве стимулов трудовой деятельности требует серьезного нравственного обоснования и в дальнейшем – большой работы по перестройке сознания. В интересах менеджмента создать такую обстановку, при которой человеку во всех смыслах выгодно работать хорошо и невы-

годно работать плохо. Такой порядок удовлетворения потребностей вполне соответствующий принципу распределения по труду, представляется более справедливым, чем порядок простой очередности.

Необходимо сразу установить временной интервал после которого работник может поощряться. Он должен быть не менее двух месяцев работы. Исключения могут составлять особо активные и предприимчивые вновь прибывшие работники, которые могут предложить иные возможности, дающие не только повышение качества труда, но и эффективность всего производства. Они в первые же дни раскрывают и претворяют в действие свой потенциал, а их квалификация позволяет грамотно изложить свои наработки.

Моральное стимулирование является самой развитой и широко применяющейся подсистемой духовного стимулирования труда и основывается на специфических духовных ценностях человека.

**Моральные стимулы** – это такие стимулы, действие которые основывается на потребности человека в общественном признании.

Сущностью морального стимулирования является передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде. Оно имеет информационную природу, являясь информационным процессом. в котором источником информации о заслугах работников выступает субъект управления; приемником – объект стимулирования, работник и коллектив, каналом связи – средства передачи информации. Поэтому, чем точнее передается такая информация, тем лучше система выполняет свою функцию.

В управленческом аспекте моральные стимулы выполняют в отношении объектов управления роль сигналов

со стороны субъектов о том, в какой степени их деятельность соответствует интересам предприятия.

Моральные стимулы представляют собой такие средства привлечения людей к труду, которые основаны на отношении к труду как высшей ценности, на признание трудовых заслуг как главных. Они не сводятся только к поощрениям и наградам, применение их предусматривает создание такой атмосферы, такого общественного мнения, морально-психологического климата, при которых в трудовом коллективе хорошо знают, кто и как работает, и каждому воздается по заслугам. Такой подход требует обеспечения уверенности в том, что добросовестный труд и примерное поведение всегда получает признание и положительную оценку, принесут уважение и благодарность. И наоборот, плохая работа, бездеятельность, безответственность должны неотвратимым образом сказываться не только на уменьшении материального вознаграждения, но и на служебном положении и моральном авторитете работника.

Разработанное на предприятии моральное стимулирование работников должно отвечать следующим требованиям:

- предусматривать поощрения за конкретные показатели, на которые работники оказывают непосредственное воздействие и которое наиболее полно характеризует участие каждого работника в решении задач, стоящих перед ним;
- устанавливать меры поощрения за успехи в труде так, чтобы за более высокие достижения применять более значимые меры поощрения;
- обеспечивать уверенность в том, что при условии выполнения принятых повышенных обязательств участники будут поощрены в соответствии с достигнутыми результатами;

- усилить заинтересованность каждого работника в постоянном улучшении его производственных показателей;

- быть простым, доходчивым и понятным для работников;

- учитывать возрастающее общественно-политическую активность и профессионально-техническое мастерство, устойчивость высоких результатов в труде;

- недопущение обесценивания моральных стимулов.

Для эффективного применения моральных стимулов необходимо:

- наличие положения о статусах морального поощрения и знание их работниками;

- шире использовать разнообразные формы морального поощрения в интересах развития творческой инициативы и активности;

- моральное поощрение подкреплять мерами материального стимулирования, обеспечить правильное взаимодействие материальных и моральных стимулов, непрерывно их совершенствовать в соответствии с новыми задачами, изменением в содержании, организации и условиях труда;

- о каждом моральном поощрении работника широко информировать трудовой коллектив;

- вручать награды и объявлять благодарности в торжественной обстановке;

- поощрять работников своевременно – сразу после достижения определенных успехов в труде;

- развивать новые формы поощрения и устанавливать строгую моральную ответственность каждого работника за порученное дело;

- анализировать действенность стимулирования;

- точно соблюдать установленный порядок внесения записей о поощрении в трудовые книжки работников.

Одним из основных условий высокой эффективности морального стимулирования является обеспечение социальной справедливости, то есть точного учета и объективной оценки трудового вклада каждого работника. Убеденность в обоснованности, справедливости признания трудовых заслуг работника, в правильности его поощрения поднимает моральный авторитет труда, возвышает личность, формирует активную жизненную позицию.

Особое значение имеет принцип гласности морального поощрения, то есть широкой информированности всего коллектива. Всесторонняя информация о результатах, достигнутых работниками и торжественная обстановка при вручении наград. Для этого необходимо каждого работника информировать не только устно, но и выдать брошюру с моральными стимулами за качественную работу. И на видном месте, на предприятии, вывесить плакат – таблицу с занесением фамилии и баллов каждого работника, и доску почета с отличившимися.

При организации морального стимулирования важно обеспечить сочетание мер поощрения с усилением ответственности за результаты труда. Что повлечет за собой рост ответственности в коллективе. Эффективным методом укрепления дисциплины труда является поощрение за добросовестный труд.

Между формальным и неформальным статусом необходим минимальный разрыв. Формальный статус – это санкционированное положение морального стимула среди других моральных стимулов, его официальный авторитет, значимость. Неформальный – это фактическое положение стимула в иерархии стимулов в среде работников.

Чрезвычайно важный фактор, влияющий на эффективность морального стимулирования является частота его применения. Так чем более выдающиеся результаты показывает человек, тем реже должен встречаться причитаю-

щийся ему стимул. Чем ближе к средним показатель, тем более распространен.

Количество примененных поощрений еще не обеспечивает высокого авторитета и действенности. Поэтому необходимо обращать внимание на качественный отбор кандидатов на поощрение. Поощряться должны в строгом соответствии с положением о стимулах, лучшие люди коллектива. Моральные стимулы действенны в той степени, в какой их распределение оценивается работниками как справедливое. Справедливость зависит от того, с какой достоверностью они отражают уровень результатов работы.

Многочисленные социологические исследования показали, что мотивы трудовой деятельности, влияния моральных стимулов на работников во многом зависит от возраста, пола, квалификации, образования, стажа работы на предприятии, уровня сознательности. Необходимо учитывать это, осуществляя разработку условий поощрения.

Отличительной чертой морального стимулирования является то, что его функция, связывающая стимулы с результатами деятельности, выражается дискретной формой соотношения стимулов. Взаимная упорядоченность различных стимулов повышает их совокупный стимулирующий эффект. Они по статусу располагаются на двух ступенях: менее значимые и более значимые. Достижение части поощренных работников, второй ступени, признается более высоким в сравнении с достижениями остальных.

Моральные стимулы различаются набором элементов, которые формируют пространственную и временную определенность оценочной информации о человеке и которые называется элементами стимулирующего механизма. Эти элементы наполняют форму и содержание вручения поощрения, создают кураж и праздничное настроение.

К внутренним элементам относятся: содержание, текст о заслугах и вид носителя – трудовая книжка, свидетельство, удостоверение, бланк; фотография; значок.

К внешним: название стимула, официальный статус, процедура вручения, частота применения, эстетические достоинства. Они влияют на авторитет, значимость, фактический статус.

### ***14.3. Формы и системы оплаты труда***

**Система оплаты** – это определенная взаимосвязь между показателями, характеризующими меру (норму) труда и меру его оплаты в пределах и сверх норм труда, гарантирующая получение работником заработной платы в соответствии с фактически достигнутыми результатами труда (относительно нормы) и согласованной между работником и работодателем ценой его рабочей силы.

Формы и системы заработной платы являются необходимым элементом организации оплаты труда. Выбор рациональных форм и систем оплаты труда работников имеет важнейшее социально-экономическое значение для каждого предприятия. Взаимодействуя с нормированием труда и тарифной системой заработной платы, они определяют порядок начисления заработков отдельным работникам или их группам в зависимости от количества, качества и результатов труда. Формы и системы оплаты труда создают на всех уровнях хозяйствования материальную основу развития человеческого капитала, рационального использования рабочей силы и эффективного управления персоналом. Вознаграждение за труд или компенсация работникам затрачиваемых умственных, физических или предпринимательских усилий играет существенную роль в привлечении трудовых ресурсов на предприятие, в мотивации



вировании, использовании и сохранении необходимых специалистов в организации или фирме.

При разработке систем оплаты труда на предприятии приходится решать одновременно две задачи. Во-первых, каждая система должна направлять усилия работника на достижение таких показателей трудовой деятельности, которые обеспечат получение необходимого работодателю производственного результата: выпуска нужного количества конкурентоспособной продукции с наименьшими затратами. Во-вторых, каждая система оплаты труда должна предоставлять работнику возможность для реализации имеющихся у него умственных и физических способностей, позволить ему добиваться в рабочем процессе полной самореализации как личности.

Одним из принципиальных требований к системам оплаты на предприятии является то, чтобы они обеспечивали равную оплату за равный труд. Это, в свою очередь, требует, чтобы показатели, используемые для учёта результатов труда, давали возможность оценить как количество, так и качество труда наёмных работников и устанавливать соответствующие этим показателям нормы количества и качества труда.

В практике организации заработной платы имеется два вида нормирования труда: **тарифное** (устанавливающие нормы качества труда) и **организационно-техническое** (устанавливающие нормы количества труда при имеющихся организационно-технических условиях его осуществления).

Организационно-техническое нормирование обеспечивается каждым предприятием самостоятельно, однако его методология должна быть общей, иначе принцип равной оплаты за равный труд будет обеспечен только в рамках предприятия, но не в рамках всего общества.

Основой оплаты труда является тарифная система, представляющая собой совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется дифференциация и регулирование заработной платы в зависимости от сложности выполняемой работы; условий труда (нормальные, тяжелые, вредные, особо тяжелые и особо вредные); природно-климатических условий выполнения работы; интенсивности и характера труда.

**Тарифная система** включает следующие элементы: тарифную ставку; тарифную сетку; тарифные коэффициенты и тарифно-квалификационные справочники.

**Тарифная сетка** представляет собой таблицы с почасовыми или дневными тарифными ставками, начиная с первого, низшего разряда. В настоящее время в основном применяются шестирядные тарифные сетки, дифференцируемые в зависимости от условий работы. В каждой сетке предусматриваются тарифные ставки для оплаты работ сдельщиков и повременщиков.

**Тарифная ставка** – это размер оплаты за труд определенной сложности, произведенного в единицу времени (час, день, месяц). Тарифная ставка всегда выражается в денежной форме, и ее размер возрастает по мере увеличения разряда.

**Разряд** – это показатель сложности выполняемой работы и уровня квалификации рабочего. Соотношение между размерами тарифных ставок в зависимости от разряда выполненной работы определяется с помощью тарифного коэффициента, который указывается в тарифной сетке для каждого разряда. При умножении соответствующего тарифного коэффициента на ставку (оклад) первого разряда, которая является базой, определяют заработную плату по тому или иному разряду. Тарифный коэффициент первого разряда равен единице. Начиная со второго разряда, тарифный коэффициент, возрастает и достигает своей мак-

симальной величины для самого высокого разряда, предусмотренного тарифной сеткой.

ЕТС может быть рекомендована негосударственным предприятиям в качестве основной. Что касается предприятий внебюджетной сферы, то они могут самостоятельно, в зависимости от своего финансового положения и возможностей, разрабатывать тарифную сетку, определить число ее разрядов, размер прогрессивного абсолютного и относительного возрастания тарифных коэффициентов внутри сетки.

Разряды, присвоенные рабочим конкретные должностные оклады, установленные работникам, указываются в контрактах, договорах или в приказах по предприятию, организации. Эти документы следует обязательно довести до сведения бухгалтерии, так как они вместе с документами о выработке работника или табелем являются основанием для расчета заработной платы.

Достоинство тарифной системы оплаты труда в том, что она, во-первых, при определении размера вознаграждения за труд позволяет учитывать его сложность и условия выполнения работы; во-вторых, обеспечивает индивидуализацию оплаты труда с учетом опыта работы, профессионального мастерства, непрерывного трудового стажа работы в организации; в-третьих, дает возможность учитывать факторы повышенной интенсивности труда (совмещение профессий, руководство бригадой и др.) и выполнение работы в условиях, отклоняющихся от нормальных (в ночное и сверхурочное время, выходные и праздничные дни). Учет этих факторов при оплате труда осуществляется посредством доплат и надбавок к тарифным ставкам и окладам.

**Бестарифная система** оплаты труда ставит заработок работника в полную зависимость от конечных результатов работы коллектива, к которому относится работник. При

этой системе не устанавливается твердого оклада или тарифной ставки. Применение такой системы целесообразно лишь в тех ситуациях, когда есть реальная возможность учесть результаты труда работника при общей заинтересованности и ответственности каждого коллектива.

Заработная плата каждого работника представляет его долю в заработанном всем коллективом фонде заработной платы. При бестарифной системе оплаты труда присвоение работнику определенного квалификационного уровня не сопровождается параллельным установлением ему соответствующей тарифной ставки или оклада, т.е. заранее конкретный уровень оплаты труда работнику неизвестен.

Эта модель может применяться:

- на основе постоянного коэффициента квалификационного уровня работника;
- на основе постоянного и текущего коэффициентов квалификационного уровня.

В первом случае работнику устанавливается единый постоянный коэффициент квалификационного уровня, который отражает его вклад в результат работы коллектива. Во втором случае постоянный коэффициент устанавливается в соответствии с основными результатами труда работника с учётом его квалификации, производительности труда, отношения к работе, а текущий коэффициент учитывает особенности труда в данном периоде времени.

Определение коэффициента квалификационного уровня осуществляется следующим образом:

а) исходя из соотношений в оплате труда, фактически сложившихся за период, предшествующий бестарифной системе оплаты труда;

б) исходя из соотношений в оплате труда, вытекающих из действующих условий оплаты труда работников в период, предшествующий бестарифной системе.

Разновидностью **бестарифной системы оплаты** труда являются:

- система оплаты труда с использованием коэффициента стоимости труда;
- экспертная система оценки результатов труда;
- «паевая» система оплаты труда;
- комиссионная система оплаты труда;
- система «плавающих окладов».

**Оплата труда на комиссионной основе** широко применяется в организациях, оказывающих услуги населению, осуществляющих торговые операции, для работников отделов сбыта, внешнеэкономической службы организации, рекламных агентов. Заработок работника за выполнение возложенных на него трудовых обязанностей определяется при этом в виде фиксированного (процентного) дохода от продажи продукции.

**При системе плавающих окладов** сотрудники получают деньги в зависимости от результата их работы, прибыли организации и суммы денежных средств, которую планируют расходовать на заработную плату. Руководитель организации может ежемесячно издавать приказ о повышении или понижении зарплаты на определенный коэффициент.

Сумму, выдаваемую сотруднику, рассчитывают как произведение оклада на коэффициент повышения (понижения) зарплаты. Этот коэффициент руководитель определяет самостоятельно и утверждает в приказе. Чтобы его рассчитать, необходимо сумму средств, направленных на выплату, разделить на сумму фонда оплаты труда, установленную в штатном расписании.

Существует множество **комбинированных систем оплаты труда**.

**Система оплаты труда с групповым премированием** очень похожа на бестарифную. Отличие заключается

в том, что заработная плата работников здесь состоит из двух частей: оклада и премии. Оклад определяется для каждого работника в соответствии с трудовым договором, премия определяется аналогично заработной плате при бестарифной системе оплаты труда.

Устанавливается общая сумма премий либо для отдела, либо для группы сотрудников, занятых в одном проекте. Далее определяется доля занятости каждого сотрудника в этом проекте. После этого рассчитываются уже непосредственно суммы премий всем участникам проекта. Для расчета премии каждого сотрудника используется та же формула, что и в расчете заработной платы при бестарифной системе оплаты труда.

**Система оплаты труда с премиями за знания и компетенцию.** Премии в этом случае начисляются не за достигнутые результаты в работе, а за полученные навыки или знания. То есть чем выше квалификация или степень образования работника, тем большую премию он получит. Разумеется, последнее утверждение верно, если образование и квалификация специалиста соответствуют занимаемой должности и характеру работы.

Заработная плата при **бонусной системе** состоит из двух частей: оклада и премии. Размер премии (в процентах) для каждого работника должен быть четко определен. Он зависит от выручки, полученной непосредственно работником, общих доходов или прибыли организации.

Бонусная система оплаты труда применяется, например, для тех, от чьей работы напрямую зависят доходы или прибыль организации (например, работников торговли, сферы услуг).

Все системы заработной платы в зависимости от того, какой основной показатель применяется для определения результатов труда, принято подразделять на две большие группы, называемыми формами заработной платы.

**Форма заработной платы** – это тот или иной класс систем оплаты труда, сгруппированных по признаку основного показателя учета результатов труда при оценке выполненной работником работы с целью его оплаты.

Результаты труда, а соответственно и нормы труда, могут находить своё отражение в самых различных показателях: отработанном рабочем времени, количестве изготовленной продукции (выполненной работы), уровне использования производственных ресурсов, производительности труда. Эти показатели могут иметь натуральные, стоимостные или условные (условно-натуральные) измерители, они могут характеризовать как индивидуальные, так и групповые (коллективные) результаты труда.

Существуют две основные формы заработной платы: повременная и сдельная (см.рисунок 26).

**Повременная** – форма оплаты труда, при которой заработная плата работнику начисляется по установленной ставке или окладу за фактически отработанное время.

**Сдельная** – форма оплаты труда за фактически выполненный объём работы (изготовленную продукцию) на основании действующих расценок за единицу работы.

#### **Повременная оплата труда.**

Повременная форма оплаты труда применяется при невозможности или нецелесообразности установления количественных параметров труда; при этой форме оплаты труда работник получает заработную плату в зависимости от количества отработанного времени и уровня его квалификации.

Организация повременной оплаты труда требует соблюдения следующих условий:

1. Без надлежащего табельного учёта фактически отработанного времени нельзя правильно организовать повременную оплату труда.

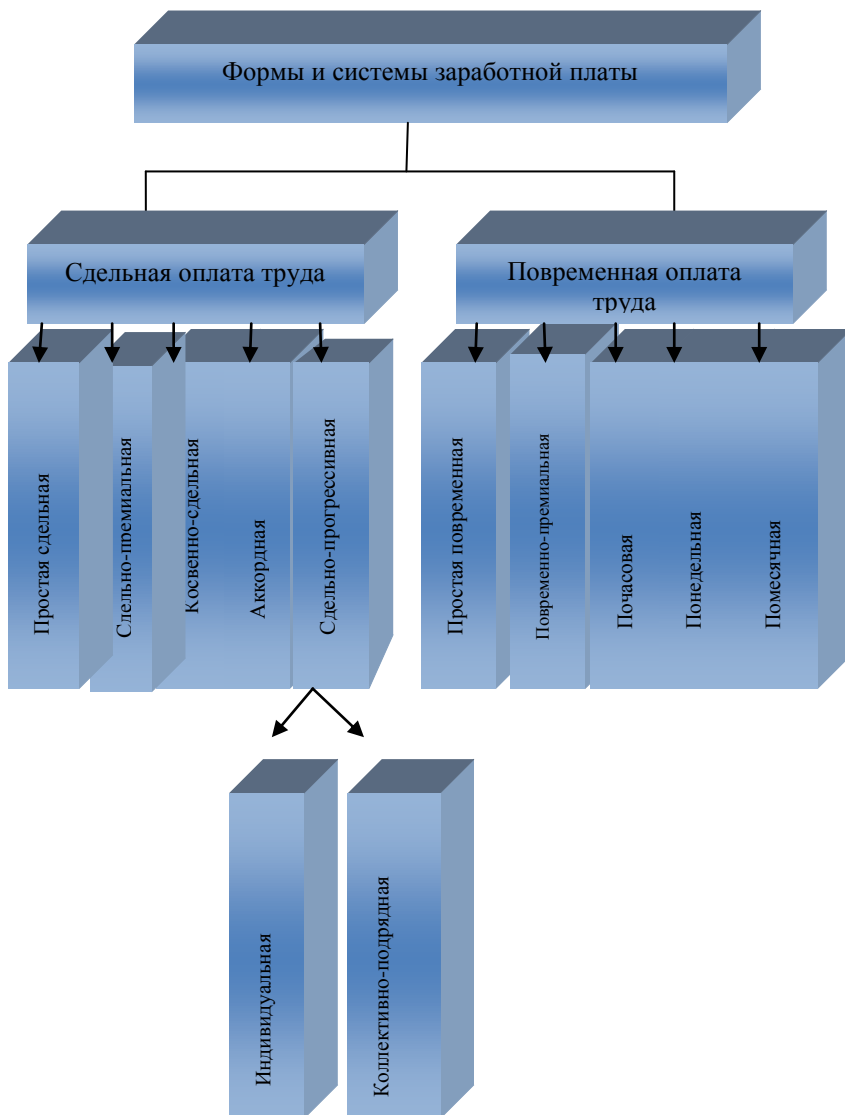


Рисунок 26. Формы заработной платы.



2. Необходима тарификация рабочих повременщиков, руководителей, специалистов и служащих на основании соответствующих нормативных документов.

3. Установление и правильное применение норм и нормативов, регламентирующих организацию труда повременщиков.

4. Создание на рабочих местах всех необходимых условий для эффективной работы.

Различают несколько систем повременной *формы* оплаты труда: простая повременная, повременно-премиальная, повременно-премиальная с нормированным заданием, «плавающие оклады» и т.д.

Заработная плата при простой повременной системе начисляется по тарифной ставке работника данного разряда за фактически отработанное время. Может устанавливаться часовая, дневная, месячная тарифная ставка.

Заработная плата работника за месяц ( $Z_{п.м.}$ ) при установленной часовой тарифной ставке работника данного разряда ( $T_ч$ ) определяется по формуле:

$$Z_{п.м.} = T_ч * Ч_ф,$$

где  $Ч_ф$  – фактически отработанное количество часов в месяце.

Заработная плата рабочего за месяц при дневной тарифной ставке определяется аналогично.

При месячной оплате расчет заработной платы осуществляется исходя из твердых месячных окладов (ставок), числа рабочих дней, фактически отработанных работником в данном месяце, а также планового количества рабочих дней согласно графику работы на данный месяц.

Организации могут применять почасовую и поденную формы оплаты труда как разновидности повременной оплаты труда. В этом случае заработок работника определяется путем умножения часовой (дневной) ставки оплаты труда на число фактически отработанных часов (дней). Как

правило, по таким формам оплачивается труд персонала вспомогательных и обслуживающих подразделений организации, а также лиц, работающих на условиях совместительства.

Повременно-премиальная система оплаты труда – представляет собой сочетание простой повременной оплаты труда с премированием за выполнение количественных и качественных показателей по специальным положениям о премировании работников.

При окладной системе оплата труда производится не по тарифным ставкам, а по установленным месячным должностным окладам. Система должностных окладов используется для руководителей, специалистов и служащих. Должностной месячный оклад – абсолютный размер заработной платы, устанавливаемый в соответствии с занимаемой должностью. Окладная система оплаты труда может предусматривать элементы премирования за количественные и качественные показатели.

На предприятиях любой формы собственности должны быть утвержденные руководством предприятия штатные расписания, где указываются должности работающих и соответствующие этим должностным месячные оклады. Месячный оклад каждой категории работающего может быть дифференцирован в зависимости от уровня квалификации, ученого звания, степени и т.д. в соответствии с положением о профессии (должности).

Оплата труда руководителей государственных предприятий должна оговариваться в трудовом договоре (контракте), поэтому она получила название контрактной.

В настоящее время почти 80% рабочих экономически развитых стран находятся на повременной оплате труда с установленной нормой выработки. Применение этой системы направленно на эффективное решение следующих задач:

- выполнение производственных заданий по каждому рабочему месту и производственному подразделению в целом;
- совершенствование организации труда и снижение трудоёмкости выпускаемой продукции;
- рациональное использование материальных ресурсов и повышение качества выпускаемой продукции;
- развертывание коллективных форм организации труда;
- повышение профессионального мастерства рабочих и на этой основе широкое совмещение профессий;
- обеспечение планового прироста заработной платы в зависимости от роста производительности труда, повышение качества продукции и рационального использования материальных ресурсов;
- дифференциация заработной платы с учётом квалификации и категории рабочих в соответствии с их трудовым вкладом и условиями труда.

Недостатком повременной системы оплаты труда является то, что должностной оклад не в состоянии учесть различия в объёмах работ, выполненных работниками одной профессии и квалификации.

**Сдельная система оплаты труда** применяется, когда есть возможность учитывать количественные показатели результата труда и корректировать его путем установления норм выработки, нормы времени, нормированного производственного задания. Организация сдельной оплаты труда предусматривает соблюдение следующих условий:

- 1) наличие научно-обоснованных норм затрат труда и правильную тарификацию работ в соответствии с требованиями тарифно-квалификационных справочников;
- 2) выработка продукции должна быть решающим показателем работы сдельщика, а её уровень должен непо-

средственно зависеть от самого работника. Иначе говоря, отдельный работник или их группа могли бы реально обеспечивать соответствующий уровень производительности своего труда;

3) создание на рабочих местах всех необходимых условий для эффективной работы;

4) без надлежащего учёта результатов работы и фактически отработанного времени не может быть эффективной сдельной оплаты потому, что любые отклонения в правильности учета приведут к искусственному завышению объёма выполненной работы или уровню выполнения норм.

При сдельной системе оплаты труда работников оплата осуществляется по сдельным расценкам в соответствии с количеством произведенной продукции. Основой сдельной оплаты труда является сдельная расценка за единицу продукции, работ, услуг, которая определяется по формулам:

$$Р_{ед} = T_{ст} / N_{выр}^ч \text{ или } Р_{ед} = (T_{ст} \times T_{см}) / N_{выр}^{см},$$

где  $T_{ст}$  – часовая тарифная ставка выполняемой работы, в денежных единицах;

$T_{см}$  – продолжительность смены, ч;

$N_{выр}^ч$ ,  $N_{выр}^{см}$  – норма выработки соответственно за час работы, смену, ед. продукции;

$Р_{ед}$  – расценка.

Сдельная расценка, а соответственно и сдельная форма оплаты труда, может быть индивидуальной и коллективной.

Если установлена норма времени, сдельная расценка определяется по формуле:

$$P_{сд} = T_{ст} * N_{вр},$$

где  $N_{вр}$  – норма времени на изготовление продукции, работ, услуг.

В зависимости от способа подсчета заработка при сдельной оплате различают несколько форм оплаты труда.

Прямая сдельная система оплаты труда – когда труд работников оплачивается по сдельным расценкам непосредственно за количество произведенной продукции (операций) по следующей формуле:

$$Z_{ед} = P_{ед} * B,$$

где  $Z_{ед}$  – сдельный заработок, в денежных единицах;

$P_{ед}$  – расценка;

$B$  – количество произведенной продукции.

Она может применяться там, где увеличение выпуска продукции зависит в основном от рабочего, где труд исполнителя нормируется, где на первый план выдвигается необходимость расширения производства продукции и услуг. Эта система недостаточно стимулирует работника повышать качество продукции, экономно расходовать производственные ресурсы.

Сдельно-премиальная – когда оплата труда включает премирование за перевыполнение норм выработки, достижение определенных качественных показателей: сдачу работ с первого предъявления, отсутствие брака, рекламации, экономии материалов. Она служит основой мотивации работников в улучшении как количественных, так и качественных результатов труда.

При сдельно-премиальной оплате труда работающему сверх заработка по прямым сдельным расценкам выплачивается премия за выполнении и перевыполнение заранее установленных количественных и качественных показателей работы:

$$Z_{сд.пр} = Z_{сд} + Z_{пр} \text{ или } Z_{сд.пр.} = Z_{сд} * (1 + П_{пр}/100),$$

где  $Z_{сд.пр}$  – сдельный заработок при сдельно-премиальной оплате труда, в денежных единицах;

$Z_{пр}$  – премия за выполнение (перевыполнение) установленных показателей, в денежных единицах;

$P_{пр}$  – процент премии за выполнение показателей премирования.

В положении о премировании персонала устанавливаются размеры премий и условий поощрения, при соблюдении которых премия выплачивается или снижается, если выявлены конкретные упущения в работе.

Сдельно-прогрессивная оплата труда предусматривает начисление заработной платы следующим образом:

- за объём работы в пределах трудовой нормы – по стабильной расценке;
- за объём работы, превышающий нормы выработки – по повышенным расценкам.

Применение сдельно-прогрессивной оплаты труда эффективно в тех случаях, когда требуется стимулировать быстрый рост объёма работы (продукции, оборота, услуг), например, на новом предприятии или на новом рынке. Однако при перевыполнении норм труда, здесь может быть утрачена обоснованная связь роста заработной платы с ростом производительности труда. Расчет заработка при сдельной системе оплаты труда осуществляется по документам о выработке.

Косвенно-сдельная применяется для оплаты труда вспомогательных рабочих (наладчиков, комплектовщиков и др.). Размер их заработка определяется в процентах от заработка основных рабочих, труд которых они обслуживают:

При косвенно-сдельной оплате расценка определяется исходя из тарифной ставки нормируемого объекта основных работ, которых обслуживает косвенный сдельщик:

$$P_k = \frac{T_c}{Q},$$

где  $P_k$  – косвенная сдельная расценка, в денежных единицах и коп.;

$T_c$  – тарифная ставка, в денежных единицах. и коп.;

$Q$  – нормируемый объем основных работ, которые обслуживает косвенный сдельщик.

Эта система мотивирует заинтересованность работника в улучшении обслуживания производственных процессов, рациональном использовании ресурсов и т.д.

Аккордная система – когда совокупный заработок определяют за выполнение тех или иных стадий работы или за полный комплекс выполняемых работ. Разновидностью аккордной формы является оплата труда работников, которые не состоят в штате предприятия и выполняют работы по заключенным договорам гражданско-правового характера. Аккордная оплата труда стимулирует выполнение всего комплекса работ с меньшей численностью работающих и в более короткие сроки.

Аккордные сдельные расценки определяются при индивидуальной форме оплаты труда по формуле:

$$P_{ак} = \sum P_i g_i .$$

При коллективной форме труда по формуле:

$$P_{ак} = \frac{\sum_1^n P_i g_i}{Q} ,$$

где  $P_{ак}$  – аккордная сдельная расценка, в денежных единицах. и коп;

$P_i$  – расценка  $i$ -го вида работ, в денежных единицах. и коп;

$g_i$  - объем  $i$ -го вида работ в натуральных измерителях;

$Q$  – общий объем работ по конечному результату, в натуральных измерителях.

Сумма аккордного заработка определяется по формуле:

$$Z_{ак} = \sum P_{ак} \cdot Q.$$

Аккордно-премиальная система - означает, что за сокращение сроков выполнения аккордного задания при качественном выполнении работ рабочим выплачивается премия.

Коллективная (бригадная) система – когда заработок каждого работника поставлен в зависимость от конечных результатов работы всей бригады, участка и т.д. Коллективная (бригадная) сдельная оплата труда применяется на работах по сборке, ремонту, эксплуатации подвижного состава железных дорог и т.д. Бригадная сдельная оплата труда может применяться и в тех случаях, когда труд рабочих функционально разделен, т.е. каждый рабочий выполняет какую-либо работу самостоятельно, но в то же время он связан с каким-то конечным результатом производства. Нормы выработки при этом устанавливаются не для каждого рабочего, а для всей бригады рабочих.

При этой системе бригадные сдельные расценки определяются по одной из следующих формул:

$$P_б = \sum T_c \cdot H_{бр} \quad \text{или} \quad P_б = \frac{\sum T_c}{H_{выр}},$$

где  $P_б$  – бригадная сдельная расценка, в денежных единицах. и коп;

$T_c$  – тарифная ставка разряда выполняемой работы, в денежных единицах. и коп;

$H_{бр}$  – норма времени;

$H_{выр}$  – бригадная норма выработки.

Общий сдельный заработок бригады определяется по формуле:

$$Z_б = \sum P_б \cdot Q.$$



## **ГЛАВА 15 УПРАВЛЕНИЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ**

### **15.1. Определение конфликта**

### **15.2. Типы , причины и причины конфликтов**

### **15.3. Методы разрешения конфликтов**

### **15.4. Этапы разрешения конфликтов**

#### **15.1. Определение конфликта**

Различают два теоретических подхода к понятию конфликта. Первый подход рассматривает конфликт как процесс резкого обострения противоречия и борьбы участников в решении проблемы, имеющей значимость для каждого из его участников. При данном подходе конфликт описывается как негативное явление. Главной целью управления конфликтом является ликвидация конфликта с максимальной выгодой для себя.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным менеджментом конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно, конфликты часто не позитивны. В некоторых ситуациях они мешают удовлетворению потребностей индивидуума и достижению организационных целей.

Конфликт — это проявление объективных или субъективных противоречий, выражающихся в противоборстве сторон .Конфликт наиболее острый способ разрешения значимых противоречий, возникающих в процессе взаимодействия, заключающийся в противодействии субъектов конфликта и обычно сопровождающийся негативными эмоциями.

**Конфликт** — это отсутствие согласия между двумя сторонами или более; ситуация, при которой сознательное поведение одной стороны (индивида, группы или

организации в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны. При этом каждая из сторон делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Представления о конфликте со временем изменялись.

В 1930-1940-е гг. получил распространение традиционный подход к оценке конфликта. В соответствии с ним конфликт определяется как негативное, разрушительное для организации явление, поэтому конфликтов следует избегать любой ценой.

С конца 1940-х до середины 1970-х гг. был распространен подход, согласно которому конфликт — это естественный элемент существования и развития любой группы. Без него группа не может успешно функционировать, и в ряде случаев конфликт позитивно воздействует на эффективность ее работы.

Современный подход к конфликту основывается на той идее, что постоянная и полная гармония, соглашательство, отсутствие новых идей, которые требуют ломки старых приемов и методов работы, неизбежно приводят к застою, тормозят развитие инноваций и поступательное движение всей организации. Именно поэтому менеджеры должны постоянно поддерживать конфликт на уровне, необходимом для осуществления творческой инновационной деятельности в организации, и умело управлять конфликтом для достижения целей организации.

В своем развитии конфликт проходит пять основных стадий.

**Первая стадия** характеризуется появлением условий, создающих возможности для возникновения конфликта в будущем, а именно:

- проблем, связанных с общением (неудовлетворительный обмен информацией, отсутствие взаимопонимания в коллективе);

- проблем, связанных с особенностями работы организации (авторитарный стиль управления, отсутствие четкой системы оценки работы персонала и вознаграждений);

- личностных качеств работников (несовместимые системы ценностей, догматизм, неуважение к интересам других членов коллектива).

**Вторая стадия** характеризуется таким развитием событий, при котором конфликт становится очевидным для его участников. Об этом могут свидетельствовать изменение взаимоотношений между участниками конфликта, создание напряженной обстановки, ощущение психологического дискомфорта.

**Третья стадия** характеризуется очевидностью намерений участников конфликта разрешить создавшуюся конфликтную ситуацию. Здесь можно выделить основные стратегии разрешения конфликта:

- конфронтация, когда одна из сторон хочет удовлетворить свои интересы, не считаясь с тем, как это повлияет на интересы другой стороны;

- сотрудничество, когда предпринимаются активные попытки наиболее полно удовлетворить интересы всех участвующих в конфликте сторон;

- стремление избежать конфликта, когда конфликт игнорируется, стороны не желают признавать его существование, пытаются избегать людей, с которыми возможны разногласия по тем или иным вопросам;

- приспособленчество, когда одна из сторон конфликта стремится поставить интересы другой стороны выше собственных;

- компромисс, когда каждая из сторон конфликта готова частично пожертвовать своими интересами во имя общих.

**Четвертая стадия** конфликта наступает, когда намерения его участников воплощаются в конкретные формы поведения. При этом поведение участников конфликта может принимать как контролируемые формы, так и не контролируемые (столкновение групп и т.д.).

**Пятая стадия** конфликта характеризуется тем, какие последствия (позитивные или негативные) наступают после разрешения конфликта.

**В структуре конфликта выделяют:**

- объект (предмет спора);
- субъекты (отдельные индивиды, группы, организации);
- условия протекания конфликта;
- масштаб конфликта (межличностный, локальный, региональный, глобальный);
- стратегии и тактики поведения сторон;
- исходы конфликтной ситуации (последствия, результаты, их осознание).

Всякий реальный конфликт представляет собой сложный динамический процесс, включающий следующие основные стадии:

- предметная ситуация — возникновение объективных причин конфликта
- конфликтное взаимодействие — инцидент или развивающийся конфликт
- разрешение конфликта (полное или частичное).

Конфликт, независимо от его природы, выполняет ряд **функций**, среди которых наиболее важными являются:

- **диалектическая** — служит для выявления причин конфликтного взаимодействия;
- **конструктивная** — вызываемое конфликтом напряжение может быть направлено на достижение цели;

▪ **деструктивная** — появляется личностная, эмоциональная окраска взаимоотношений, которая мешает решению проблем. Управление конфликтом можно рассматривать в двух аспектах: внутреннем и внешнем. Первый из них заключается в управлении собственным поведением в конфликтном взаимодействии. Внешний аспект управления конфликтами предполагает, что субъектом управления может выступать руководитель (менеджер, лидер и т. п.)

▪ Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже могут быть желательны. Во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразия точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить проблемы и т.п.

▪ Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводить к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляют.



Имеются отрицательные и позитивные последствия конфликтов. Рассмотрим их подробнее( см.табл 21).

Таблица 21. Функции конфликтов.

<b>Позитивные</b>	<b>Негативные</b>
Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами	Большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте
Получение новой информации об оппоненте	Увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе
Сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом	Представление о побежденных группах как оврагах
Стимулирование к изменениям и развитию	Чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе
Снятие синдрома покорности у подчиненных	После завершения конфликта – уменьшение степени сотрудничества между частью коллектива.
Диагностика возможностей оппонента	Сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»)

Можно выделить следующие **негативные последствия конфликтов**:

- **дестабилизация организации**, порождение хаотических и анархических процессов, снижение управляемости;

- **отвлечение персонала** от реальных проблем и целей организации, смещение этих целей в сторону групповых эгоистических интересов и обеспечения победы над противником;

- **неудовлетворенность участников конфликта** пребыванием в организации, рост фрустраций, депрессий,

стрессов и т.п. и, как следствие, снижение производительности труда, увеличение текучести кадров;

- **нарастание эмоциональности и иррациональности**, враждебности и агрессивности поведения, недоверия к руководству и окружающим;

- **ослабление возможностей общения** и сотрудничества с оппонентами в будущем;

- **отвлечение участников конфликта** от решения задач организации и бесплодная растрата их сил, энергии, ресурсов и времени на борьбу друг с другом.

При определенных условиях конфликты имеют **функциональные, позитивные** для организации результаты:

- **иницирование изменений, обновления, прогресса**. Новое всегда есть отрицание старого, а поскольку как за новыми, так и за старыми идеями и формами организации всегда стоят определенные люди, постольку любое обновление невозможно без конфликтов;

- **артикуляция, четкая формулировка и выражение интересов**, предание гласности реальных позиций сторон по тому или иному вопросу. Это позволяет яснее увидеть назревшую проблему и создает благоприятную почву для ее решения;

- **мобилизация внимания, интереса и ресурсов для решения проблем** и, как следствие, экономия рабочего времени и средств организации. Очень часто назревшие вопросы, особенно те, которые касаются всей организации, не решаются до тех пор, пока не возникает конфликт, поскольку при бесконфликтном, «нормальном» функционировании из уважения к организационным нормам и традициям, а также из чувства вежливости руководители и сотрудники нередко обходят острые вопросы;

- **формирование у участников конфликта чувства сопричастности** к принятому в его результате решению, что облегчает его реализацию;

- **стимулирование более продуманных и обоснованных действий** для того, чтобы доказать свою правоту;

- **побуждение участников к взаимодействию и выработке новых, более эффективных решений**, устраняющих саму проблему или ее значимость. Обычно это происходит тогда, когда стороны проявляют понимание интересов друг друга и осознают невыгодность углубления конфликта;

- **развитие у участников конфликта способности к сотрудничеству** в будущем, когда конфликт будет урегулирован в результате взаимодействия обеих сторон. Приводящее к согласию честное соперничество повышает взаимное уважение и доверие, необходимые для дальнейшего сотрудничества;

- **разрядка психологической напряженности** в отношениях между людьми, более четкое выяснение их интересов и позиций;

- **преодоление традиций группового мышления, конформизма, «синдрома покорности»** и развитие свободы мысли, индивидуальности работника. В результате этого возрастает способность персонала к разработке оригинальных идей, нахождению оптимальных путей решения проблем организации;

- **вовлечение обычно пассивной части сотрудников в решение организационных проблем**. Это способствует личностному развитию сотрудников и служит решению целей организации;

- **выявление неформальных групп, их лидеров** и более мелких группировок, что может быть использовано руководителем для повышения эффективности управления;

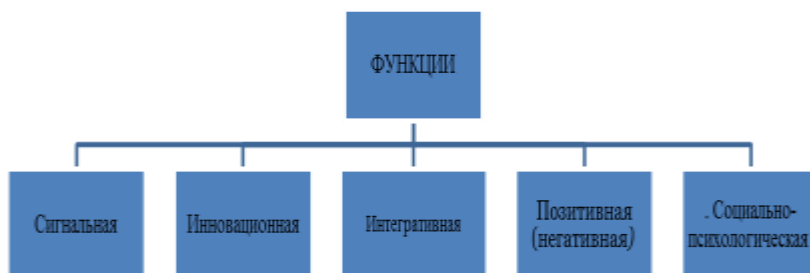


- **выработка у участников конфликта умений и навыков** относительно безболезненного решения возникающих в будущем проблем;

- **усиление групповой сплоченности** в случае возникновения межгрупповых конфликтов. Как известно из социальной психологии, наиболее легкий способ сплочения группы и приглушения или даже преодоления внутреннего раздора — это нахождение общего врага, конкурента. Внешний конфликт способен погасить внутренние распри, причины которых со временем часто отпадают, утрачивают актуальность, остроту и забываются.

Конечно, как негативные, так и позитивные последствия конфликтов нельзя абсолютизировать, рассматривать вне конкретной ситуации. Реальное соотношение функциональных и дисфункциональных последствий конфликта непосредственно зависит от их природы, порождающих их причин, а также от умелого управления конфликтами. На основе оценки последствий конфликтов строится стратегия обращения с ними в организации.

Таблица 22. Функции трудовых конфликтов.



1. **Сигнальная.** Возникновение трудового конфликта говорит о возникновении разногласий в системе социально-трудовых отношений, об обострении противоречий в жизни производственной организации и о том, что стороны вступили в деловые контакты, чтобы решить назревшие проблемы.

2. **Интегративная (дезинтегративная).** Трудовой конфликт приводит к тому, что единый до того коллектив разделяется на отдельные группы, члены, которых спланиваются между собой; стороны приходят к выводу, что не целесообразнее добиваться успеха в одиночку и объединяют свои усилия для достижения поставленной цели. В результате происходит изменение баланса индивидуальных, групповых, коллективных интересов. Например. Конфликт рабочих с администрацией, с одной стороны, усиливает конфронтацию во взаимоотношениях администрации с работниками, а, с другой, повышает сплоченность рабочих.

3. **Инновационная, социализирующая.** В ходе трудового конфликта вырабатываются новые правила и нормы трудового взаимодействия, с помощью которых преодолеваются препятствия в системе социально-трудовых отношений, мешающие экономическому и социальному развитию коллектива. Вырабатываются новые нормы поведения, ценности и установки у субъектов конфликта.

4. **Позитивная (негативная).** Позитивная функция трудового конфликта как раз и состоит в совершенствовании системы социально-трудовых отношений. Если трудовой конфликт приводит к дезинтеграции производства и сопровождается ощутимыми потерями ресурсов (производственных, экономических, трудовых и пр.) то на лицо негативная функция конфликта.

5. **Социально-психологическая** функция трудового конфликта состоит в изменении социально-психо-

логического, эмоционального климата в производственной организации. Трудовой конфликт часто сопровождается эмоциональной напряженностью во взаимоотношениях субъектов конфликта, у отдельных работников и членов администрации появляется взаимная неприязнь, раздражительность, несдержанность в общении, что существенно затрудняет поиск взаимоприемлемого решения проблемы из-за возникающих стрессов у его участников, через конфронтацию частных и общественных интересов.

### *15.2. Типы и причины конфликтов*



Существует четыре типа конфликта: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой и межгрупповой конфликт.



Рисунок 28.Классификация типов конфликтов.

**Внутриличностный** конфликт. Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм - ролевой конфликт. Чаще всего он возникает, когда к работнику предъявляются противоречивые или взаимоисключающие требования. Например, заведующий отделом в магазине требует от продавца, чтобы он все время находился в отделе. Позже он предъявляет ему претензии, что продавец все время тратит на покупателей и не заботится о пополнении отдела товарами. Аналогично, от мастера участка его непосредственный начальник требует увеличения выпуска продукции, а руководитель фирмы по качеству одновременно требует повышения качества изделий.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть из-за того, что личные потребности не согласуются с производственными требованиями (необходимость работы в выходные дни, когда запланировано семейное мероприятие, необходимость переезда в другой город, когда другие члены семьи теряют работу и т.п.).

**Межличностный конфликт.** Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он

проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы: капитал, помещения, рабочую силу и т.п. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт может возникать также, например, между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакантной должности. В этом случае конфликт может быть тонким и длительным. Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

**Конфликт между личностью и группой.** Как показали эксперименты, проведенные Э.Мэйо в Хоторне, производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворять свои социальные потребности. Но если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то захочет заработать побольше, перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое поведение как негативное явление.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, на совещании при обсуждении возможности увеличения объема продаж, когда большинство будет считать, что проблему можно решить снизив цену, один из участников совещания будет твердо убежден, что такая политика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что продукция фирмы хуже продукции конкурентов. Хотя этот человек может

искренне болеть за интересы организации, его все равно будут рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

Аналогичный конфликт может возникнуть на почве выполнения должностных обязанностей. Например, когда руководитель предпринимает непопулярные дисциплинарные меры. Группа может отреагировать на эти меры снижением производительности труда.

**Межгрупповой конфликт.** Организация состоит из множества групп как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты. Типичным примером межгруппового конфликта является противостояние администрации организации, с одной стороны, и профсоюзом, с другой стороны.

Другим примером межгруппового конфликта может быть противостояние линейных руководителей и работников функциональных служб. Штабные работники обычно более молоды и лучше образованы, чем линейные руководители. Линейные руководители (начальники цехов, начальники участков, мастера) могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложений штабных специалистов, что вся затея закончится провалом. И все это для того, чтобы "поставить на место" специалистов. Штабной персонал, в свою очередь, может возмущаться, что его представителям не дают возможность самим провести в жизнь свои решения, и стараться сохранить информационную зависимость от них линейного персонала. Это яркие примеры дисфункционального конфликта.

Часто из-за различия целей начинают конфликтовать между собой функциональные группы внутри организации. Например, отдел сбыта ориентирован на покупателя, а производственные подразделения больше заботятся о соотношении прибыль-затраты.

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

- **Распределение ресурсов.** Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получают меньшую долю от общего количества. Не имеет значения, чего касается это решение: за какой из четырех секретарей закрепить компьютер с программой-редактором, какому факультету университета дать возможность увеличить количество преподавателей, какой руководитель получит дополнительные средства для расширения своего производства или какое подразделение получит приоритет в обработке данных - люди всегда хотят получать не меньше, а больше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

- **Взаимозависимость задач.** Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Например, руководитель производственного подразделения может объяснять низкую производительность

своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро ремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы, в свою очередь, может винить кадровую службу, что не взяла на работу новых рабочих, в которых нуждались ремонтники. Аналогичным образом, если один из шести инженеров, занятых разработкой новой продукции, не будет работать как следует, другие могут почувствовать, что это отражается на их возможностях выполнять свое собственное задание. Это может привести к конфликту между группой и тем инженером, который, по их мнению, плохо работает. Поскольку все организации являются системами, состоящих из взаимозависящих элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Причиной конфликта между линейным и штабным персоналом будет взаимозависимость производственных отношений. С одной стороны, линейный персонал зависит от штабного, потому что нуждается в помощи специалистов. С другой стороны, штабной персонал зависит от линейного, так как нуждается в его поддержке в тот момент, когда выясняет неполадки в производственном процессе или когда выступает в роли консультанта. Более того, штабной персонал при внедрении своих рекомендаций обычно зависит от линейного.

Определенные типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта. такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Возможность конфликта также велика в функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специа-



лизации. В организациях, где основой организационной схемы являются отделы (по каким бы признакам они ни создавались: продуктовому, потребительскому или территориальному), руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальству более высокого уровня, тем самым уменьшая возможность конфликта, который возникает по чисто структурным причинам.

- **Различия в целях.** Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и ее разновидностей, потому что это повышает их конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты-эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна. Аналогичным образом, отдел снабжения может захотеть закупить большие объемы сырья и материалов, чтобы снизить среднюю себестоимость единицы продукции. С другой стороны, финансовый отдел может захотеть воспользоваться деньгами, взятыми под товарно-материальные запасы и инвестировать их, чтобы увеличить общий доход на инвестированный капитал.

- **Различия в представлениях и ценностях.** Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценивать ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и лич-

ных потребностей. Эта тенденция была выявлена в исследовании, где руководители отдела сбыта, кадровые службы и службы связи с клиентами попросили решить одну проблему. И каждый считал, что с проблемой может справиться только его функциональное подразделение. Различия в ценностях - весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают и беспрекословно делать то, что ему говорят. Высокообразованный персонал отдела исследований и разработок ценит свободу и независимость. Если же их начальник считает необходимым пристально следить за работой своих подчиненных, различия в ценностях, вероятно, вызовут конфликт. Конфликты часто возникают в университетах между факультетами, ориентированными на образование (бизнес и техника). Конфликты также часто зарождаются в организациях здравоохранения между административным персоналом, который стремится к эффективности и рентабельности, и медицинским персоналом, для которого большей ценностью является качество оказываемой помощью.

- **Различия в поведение.** Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. И вот такие ершистые личности создают вокруг себя атмосферу чреватую конфликтом. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию, как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании,

стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

- **Неудовлетворительное информирование.** Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не “выжимать соки” из рабочих, а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов. Подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, - неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубляться из-за неспособности руководителя разработать до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

### *15.3. Методы разрешения конфликтов*

#### **1. Структурные методы разрешения конфликта.**

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией.

Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные. При разрешении конфликта руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Уменьшить возможность конфликта можно, применяя методики разрешения конфликта.

Существует четыре структурных метода разрешения конфликтов.

- **Разъяснение требований.** Одним из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них и в какой ситуации.

- **Координарные и интеграционные механизмы.** Это применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов - цепь команд. В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские совещания. Исследования показали, что организации, которые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого. Например, компания, где назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями - отделом сбыта и производственным отделом - сумели разрешить проблему, создав промежуточную службу, координирующую объем заказов и продаж. Эта служба осуществляла связь между отделом сбыта и производства и решала такие вопросы, как требования к сбыту, загрузка производственных мощностей, ценообразование и графики поставок.

- **Общеорганизационные цели.** Установление общеорганизационных комплексных целей - еще один струк-

турный метод управления структурной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместного усилия двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели - направит усилия всех участников на достижение общей цели.

Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для своего отдела, а не для каждой смены в отдельности. аналогичным образом, установление четко сформулированных целей для всей организации в целом также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области. Изложение высших принципов (ценностей) организации раскрывает содержание комплексных целей. Компания старается уменьшить возможности конфликта, излагая общеорганизационные комплексные цели, чтобы добиться большей слаженности и деятельности всего персонала.

- **Системы стимулирования.** Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений и поощрений тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогая людям понять, как им следует поступать в кон-

фликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

Известны пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов:

- **Уклонение.** Этот стиль характеризуется подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Один из способов разрешения конфликта - это не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы.

- **Сглаживание.** Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что “мы все - одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку”. “Сглаживатель” старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, совсем забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Можно погасить стремление к конфликту у другого человека повторяя: “Это не имеет большого значения. Подумай о том хорошо, что проявилось здесь сегодня”. В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется. Больше не существует возможности для проявления эмоций, но они живут внутри и накапливаются. Становится очевидным общее беспокойство, растет вероятность того, что в конечном счете произойдет взрыв.

- **Принуждение.** В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других обычно использует власть путем принуждения. Конфликт можно

взять под контроль, показав, что обладаешь самой сильной властью, подавляя своего противника, вырывая у него уступку по праву начальника. Этот стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Он может вызвать

- **Компромисс.** Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшему по важному решению может мешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернативы. Такой компромисс означает согласие только во избежание ссоры, даже если при этом происходит отказ от благоразумных действий. Такой компромисс - это удовлетворенность тем, что доступно, а не упорный поиск того, что является логичным в свете имеющихся фактов и данных.

- **Решение проблемы.** Данный стиль - признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Расхождение во взглядах рассматривается как неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Эмоции можно устранить лишь путем прямых диало-

гов с лицом, отличный от вашего взгляд. Глубокий анализ и разрешение конфликта возможны, только для этого требуется зрелость и искусство работы с людьми... Такая конструктивность в разрешении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха личности и компании в целом.

#### *15.4. Этапы разрешения конфликтов*



Рассмотрим этапы разрешения конфликтов подробнее

##### **Этап 1. Психологическая подготовка к урегулированию конфликта**

При возникновении конфликта в первую очередь необходимо выявить истинные мотивы конфликтующих сторон, которые тщательно скрываются или проявляются в



форме претензий. Следует сформулировать истинную причину конфликта и выявить источник его возникновения. Конфликтующим сторонам подчас трудно и невозможно быть объективными или, по крайней мере, одной из них, так как конфликт может быть инициирован одной из сторон либо провокационно, либо ненамеренно, либо по незнанию (низкой квалификации). В таких случаях решающую роль может сыграть непредубежденная позиция третьей стороны – непосредственного руководителя участников конфликта, специалиста по урегулированию конфликтов службы управления персоналом, друга, членов семьи, коллег по работе.

Конфликтная ситуация порождает тяжелую психологическую атмосферу, в которой каждая сторона ищет поддержки в окружении, нарушая обычную деловую обстановку в коллективе. Например, советуется с другом, коллегами, непосредственным руководителем, консультируется со специалистами службы управления персоналом. Чтобы выявить истинные причины конфликта, особенно важно трезво оценивать свои действия, быть объективным и честным, по меньшей мере, перед собой. Подобные действия конфликтующих сторон на данном этапе могут погасить конфликт в самом начале его возникновения.

Следует помнить, что прекращение конфликта не всегда приводит к исчезновению причин его возникновения. В таких случаях через определенное время конфликт может разгореться с новой силой. Поэтому следует сформулировать проблему, которая породила причины конфликта, а это сделать нелегко. Например, проблем: предприятие хронически не получает своевременно материалы и комплектующие изделия от поставщиков, что приводит к снижению объемов реализации выпускаемой продукции, а значит, нет средств для выплаты заработной платы. Возникает конфликт между работниками и администрацией, причи-

ной которого является невыплата заработной платы. Данная проблема порождает целую цепочку конфликтов в подразделениях организации. Неожиданно пробуждаются конфликты, о которых забыли, так как они были прекращены, но не урегулированы.

### **Этап 2. Определение истинной проблемы, вызвавшей конфликт**

Конфликты, как правило, выступают в такой форме, которая либо скрывает истинную причину их возникновения, либо придает им неожиданное обличье. Часто проблема, породившая причину конфликта, не лежит на поверхности и следует изучить ситуацию, а подчас и провести исследования, чтобы определить истинную проблему, вызвавшую конфликт и сформулировать ее. Иногда взаимоотношения в коллективе настолько переплетены, что выявить истинную причину достаточно трудно. Поэтому нужно набраться терпения и исследовать все стороны конфликта. Часто участники конфликта не могут или не желают знать истинную причину конфликта. В таких случаях этим должен заняться специалист подразделения по урегулированию конфликтов службы управления персоналом организации.

Нельзя уладить конфликт, пока не понят смысл истинной проблемы, ее суть и она не сформулирована ясно и понятно для обеих конфликтующих сторон. Данный этап заканчивается формулировкой проблемы.

### **Этап 3. Поиск возможных вариантов решения конфликта**

Установление истиной проблемы, из-за которой возник конфликт, это важнейшая предпосылка успешного его урегулирования. Только предпосылка, но не гарантия. Часто конфликтующие стороны используют знание истинной проблемы, вызвавшей конфликт, для одержания победы, несмотря на свою неправоту, и ведут борьбу до по-

бедного конца. Одна из сторон либо вводит в заблуждение третью сторону, улаживающую конфликт, если ее представляет не специалист службы управления персоналом, либо изматывает противоборствующую сторону и добивается прекращения конфликта на выгодных для себя условиях. Но эта победа иллюзорна. Вторая сторона затаилась и ждет момента, чтобы возобновить конфликт в благоприятной для нее ситуации и свести счеты. Таким образом, этот конфликт нельзя считать урегулированным. При такой «победе», так же как и при неурегулированном конфликте, отношения между противоборствующими сторонами сохраняются агрессивными. Агрессия в отдельных случаях может тщательно скрываться.

В конфликте нет победителей, так как они приносят потери обеим сторонам. Конфликт можно только урегулировать, опираясь на знание истинной проблемы, вызвавшей конфликт. Конфликтующие стороны не могут быть полностью удовлетворены результатом урегулирования конфликта, но важнейшим признаком урегулированности конфликта является тот факт, что отношения конфликтующих сторон могут сохраниться нормальными.

Жизнь, действительность настолько сложны, что конфликт может иметь несколько причин, развиваться в самых разных направлениях, и урегулирование конфликтной ситуации может происходить различными путями. Одним словом, конфликт может иметь несколько вариантов решения.

Твердость позиций конфликтующих сторон, принципиальность и непреклонность – это необходимые качества, которые играют позитивную роль при урегулировании конфликтов. Однако в реальных условиях конфликта требуется умение отступить, сменить конфронтацию на компромисс, и это обстоятельство вызывает потребность выбора из множества вариантов наиболее приемлемого для обеих сторон и в данной ситуации варианта решения кон-

фликта. Поэтому участникам конфликта необходимо уметь и иметь желание находить такие варианты и владеть способами выбора наиболее подходящего для данных условий реального пути урегулирования конфликта.

#### **Этап 4. Разработка и выбор вариантов решения конфликта**

Разрабатывать варианты урегулирования конфликта могут сами противоборствующие стороны самостоятельно либо с привлечением третьей стороны. В качестве третьей стороны, как отмечалось выше, может выступить друг, член семьи, коллеги по работе, непосредственный руководитель противостоящих сторон или специалист по урегулированию конфликтов службы управления персоналом организации, где работают конфликтующие.

Выбрать из разработанных вариантов решения конфликта наиболее реальный для данных условий непросто. Как правило, лучший вариант для одной стороны оказывается неприемлем для противоположной стороны. Поэтому правильнее говорить не о лучшем, а наиболее реальном, приемлемом для обеих сторон варианте, который наносит наименьшие потери каждой из сторон. В любом реальном варианте обе стороны что-то теряют, но это единственный способ пойти по пути урегулирования конфликта, обойти тупиковую ситуацию. При этом создаются условия для перехода от конфликтного противостояния к процессу урегулирования, решения конфликта.

Привлечение к процессу урегулирования конфликта специалистов службы управления персоналом поможет разработать различные варианты его решения и отобрать наиболее приемлемый вариант для обеих противоборствующих сторон. Если же оппоненты – люди опытные. То они смогут с успехом сделать это сами, вспомнить все конфликты, происходившие в их жизни, и записать варианты их решения или набрать на компьютере. Оценить наиболее приемлемый вариант решения конфликта и вы-

брать самый рациональный из них можно использовав различные традиционные методы отбора, получившие применение в практике управления персоналом. Например, метод попарных сравнений.

**Этап 5. Процесс урегулирования конфликта**  
Конфликт невозможно урегулировать, если противоборствующие стороны не общаются. На начальной стадии урегулирования конфликта, когда обе стороны настолько раскалены, что не желают видеть друг друга, возможно общение через посредника. В роли посредника выступает третья сторона, которая и сообщает упрямым варианты решения конфликта.

Общение – это важнейший инструмент при урегулировании конфликта. После того как сообщения третьей стороны смягчили остроту конфликта противоборствующие стороны встречаются для обсуждения приемлемых вариантов его решения. Без контактов сторон и информирования о своих намерениях конфликт никогда не разрешится. С помощью общения каждое действие одной стороны доводится до противоборствующей стороны. Общение проясняет позиции сторон, делает их прозрачными и понятными: устное оно или письменное.

Следует помнить, что гнев, нервозность, оскорбительный тон общения мешают разрешению конфликта, затягивают, а иногда и делают невозможным процесс его урегулирования.

Умение слушать противоположную сторону, понимать своего оппонента и посредника является необходимым условием успешного урегулирования конфликта. Особенно важное значение данное качество имеет для третьей стороны в конфликт. Природа человека такова, что он не может слушать того, кто не слышит его. По-настоящему слушать могут немногие люди, а тем более в конфликтной ситуации. Когда говорит противоположная сторона, другая сторона не слушает ее (хотя делает вид, что

слушает), а подготавливает, формулирует предложения и условия, которые она изложит после того, как закончит говорить оппонент. Это нельзя назвать общением. В процессе общения необходимо убедиться в том, что другая сторона вас понимает. Если поведение другой стороны не соответствует вашему предложению и и продолжается эмоциональное выступление, то вас не слышат. Нужно набраться терпения и продолжать формулировать свое предложение снова и снова, привлекая к общению третью сторону, пока оно не будет понято.

### **Этап 6. Завершение процесса урегулирования конфликта**

В процесс урегулирования конфликта стороны объективно оценивают друг друга и предпринимают усилия для сохранения доконфликтных взаимоотношений: между работником и администрацией, между коллегами, между поставщиками и потребителями и т.п.

Для урегулирования конфликта необходимо, чтобы обе стороны признали, что каждый из них является личностью, что у каждого свои интересы, что у каждого есть желание урегулировать конфликт, сохранив нормальные деловые взаимоотношения. Если нет желания сохранить сложившиеся до конфликта взаимоотношения, то нет и заинтересованности в его урегулировании. Конфликт считается урегулированным, если после его разрешения взаимоотношения между конфликтующими сторонами сохранились (исключение составляют судебные иски, которые оставляют неприятный осадок и ломают взаимоотношения). Это достигается при условии, что в процессе урегулирования конфликта все три стороны (две конфликтующие и посредник) вели себя творчески, а не как сторонние наблюдатели.

## **ГЛАВА 16. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ И ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**16.1. Критерии эффективности управления персоналом**

**16.2. Анализ затрат на персонал**

**16.3. Социальная эффективность совершенствования  
управления персоналом**

**16.4. Экономическая эффективность совершенствования  
управления персоналом**

### **16.1. Критерии эффективности управления персоналом**

Управление персоналом в связи с организационными целями есть деятельность по использованию сотрудников для достижения эффективности организации. Существуют различные трактовки понятия «эффективность». Неверно сводить эффективность к получению прибыли (тейлористская модель). Важно также учитывать помимо экономических и психологические критерии (высокая мотивация работников, авторитет руководителя). Но такую детализированную характеристику эффективности трудно применять на практике, поэтому используют более простую формулировку: «Эффективность управления персоналом – это достижение организационных (применительно к коммерческим организациям – прибыльность, стабильность, адаптируемость к изменениям при минимальных затратах на персонал) и индивидуальных (удовлетворенности трудом и пребыванием на предприятии) целей».

Таким образом, экономическая эффективность – это достижение целей организации – экономических результатов – с минимальными затратами на персонал. А социаль-

ная эффективность проявляется в степени достижения индивидуальных целей работников, удовлетворения их интересов и потребностей. Также, социальная эффективность имеет два основных измерения: ориентацию на работу и ориентацию на отношения с другими людьми.

Исследователями разработаны конкретные, эмпирически проверяемые показатели эффективности управления персоналом (так называемая, операционализация эффективности управления персоналом). Е. Витте выделяет 5 групп показателей, из них первые три характеризуют экономическую эффективность, а четвертый и пятый – социальную:

- Эффективность результатов деятельности (общая экономическая эффективность, которую показывают прибыль, рентабельность, производительность и т.п.).

- Материальная эффективность производственного процесса (Индикаторы измерения: отклонения от плана, брак, своевременность поставок, качество продукции).

- Нематериальная эффективность производства (индикаторы измерения: точность и время решения проблемы, готовность к инновациям, преодоление, снятие неуверенности, точность и своевременность информации и т.п.).

- Установки на труд (удовлетворенность трудом, инициатива, доля потерь рабочего времени, жалобы, способность брать на себя ответственность и т.п.).

- Установки на отношения с другими индивидами (восприятие влияние, готовность к кооперации, согласие, дружба, уважение, доверие, групповая сплоченность).

Экономическая и социальная эффективность могут как дополнять и усиливать друг друга, так и противоречить друг другу. Задача управления персоналом – оптимизация их взаимоотношения в целях их повышения. Существует также понятие деловой эффективности. Применительно к коммерческим организациям она тождественна экономиче-



ской эффективности. Но деловая эффективность характеризует и управление персоналом некоммерческих организаций, и тогда она означает достижение деловых целей любой организации с минимальным расходом ресурсов.

Эффективность управления персоналом определяется степенью реализации общих целей организации. Результативность использования каждого отдельного работника зависит от его способности выполнять возложенные на него функции и обязанности. При этом нельзя забывать о тех мотивах, с помощью которых эти функции и обязанности выполняются. Поскольку человеческий фактор является достаточно сложным объектом управления, оценка эффективности управления персоналом носит весьма относительный характер. Можно предположить, что в качестве критериев в области эффективности управления персоналом, могут выступать выполнение установленных норм выработки или обслуживания при надлежащем качестве работы и снижение издержек, возникающих из-за повышенной текучести персонала, необоснованных простоев и др.

При этом, эффективность управления персоналом состоит из двух компонент: экономической эффективности, характеризующей достижение целей банка путем использования персонала на основании принципа экономичного расходования имеющихся ресурсов, и социальной эффективности, характеризующей степень ожидания потребностей и интересов наемных работников.

Показатели стабильности и гибкости не могут быть одновременно достигнуты в полном объеме, при этом задача управления персоналом банка состоит в том, чтобы с учетом динамики условий найти баланс между ними.

Степень социальной эффективности управления персоналом определяется удовлетворением потребностей и интересов работников.

Из-за многообразия компонентов, из которых складывается социальная эффективность управления персоналом, можно предложить в качестве результативного показателя считать удовлетворение работой, однако эта категория вряд ли может служить интегральным показателем социальной эффективности, поскольку нет четкости в определении данного понятия и он недостаточно теоретически обоснован. Итак, между экономической и социальной эффективностями существует как взаимодополняемость, так и противоречивость. Достижение баланса интересов социальной и экономической эффективностей представляет собой центральную проблему управления персоналом банка. От объективности и точности оценки эффективности управления персоналом во многом зависит эффективность работы по совершенствованию системы управления персоналом в целом.

## *16.2. Анализ затрат на персонал*

**Затраты на персонал организации** — интегральный показатель, который включает в себя расходы, связанные с привлечением, вознаграждением, стимулированием, использованием, развитием, социальным обеспечением, организацией труда и улучшением его условий, увольнением персонала.

Расходы на персонал в практике учета подразделяют на основные и дополнительные (табл. 23).

Таблица 23. Укрупненная классификация расходов на персонал

ОСНОВНЫЕ РАСХОДЫ	ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РАСХОДЫ	
	На основании тарифов и законодательства	Социальные
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Заработная плата сдельная и повременная (основные и вспомогательные рабочие).</li> <li>• Оклады штатных сотрудников (руководители, специалисты, другие служащие).</li> <li>• Выплаты внештатным сотрудникам.</li> <li>• Поощрительные выплаты.</li> <li>• Прочие выплаты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Единый социальный налог (взнос).</li> <li>• Платежи (страховые взносы) по добровольному страхованию от несчастных случаев и т.п.</li> <li>• Оплата отпусков.</li> <li>• Оплата инвалидности, больничных листов.</li> <li>• Затраты по обеспечению безопасности и нормальных условий труда.</li> <li>• Затраты по обеспечению выполнения санитарно-гигиенических требований.</li> <li>• Оплата за обучение, повышение квалификации и переподготовку кадров.</li> <li>• Затраты на привлечение персонала (наем, отбор, увольнение).</li> <li>• Прочие расходы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оплата транспортных расходов.</li> <li>• Оплата жилищно-коммунальных услуг.</li> <li>• Оплата медико-оздоровительных услуг.</li> <li>• Оплата за питание.</li> <li>• Оплата спецодежды.</li> <li>• Производственный фонд социального обеспечения.</li> <li>• Прочие расходы</li> </ul>

В условиях действующей системы учета затрат на производство и оказание услуг в отечественных организациях осуществить оценку затрат на персонал весьма не просто, так как для этого следует произвести выборку данных из многочисленных форм бухгалтерской

отчетности и других документов первичного учета. Часть затрат на персонал относится на себестоимость продукции, часть затрат осуществляется за счет прибыли организации.

В положении о составе затрат на производство и реализацию продукции, работ, услуг, включаемых в их себестоимость, и о порядке формирования финансовых результатов, учитываемых при налогообложении прибыли, указываются основные статьи затрат на персонал организации:

- на оплату труда работников, занятых производством продукции, выполнением работ и оказанием услуг, включая премии рабочим и служащим за производственные результаты; стимулирующие и компенсирующие выплаты, в том числе компенсации по оплате труда в связи с повышением цен и индексацией доходов в пределах норм, предусмотренных законодательством; компенсации, выплачиваемые в установленных законодательством размерах женщинам, находящимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за ребенком до достижения им определенного законодательством возраста; на оплату труда не состоящих в штате предприятия работников, занятых в основной деятельности;
- на выплату авторских вознаграждений за изобретательскую и рационализаторскую деятельность;
- на обеспечение выполнения санитарно-гигиенических требований;
- на обеспечение безопасности и нормальных условий труда;
- на содержание работников аппарата управления организации и ее структурных подразделений, материально-техническое и транспортное обслуживание их деятельности, включая затраты на содержание служебного автомобильного транспорта и компенсацию за

использование для служебных поездок личных автомобилей;

- на командировки, связанные с производственной деятельностью, включая расходы по оформлению заграничных паспортов и других выездных документов;

- на оплату услуг связи, вычислительных центров, а также услуг, осуществляемых сторонними организациями по управлению организацией, в тех случаях, когда штатным расписанием или должностными инструкциями не предусмотрено выполнение каких-либо функций управления производством;

- на оплату консультационных, информационных и аудиторских услуг;

- на подготовку и переподготовку кадров. На набор рабочей силы, включая оплату выпускникам средних профессионально-технических учреждений и молодым специалистам, окончившим высшее или среднее специальное учебное учреждение, проезда к месту работы, а также отпуска перед началом работы и т.д.

Единый социальный налог [взнос], зачисляемый в государственные внебюджетные фонды - пенсионный фонд, фонд социального страхования, фонды обязательного медицинского страхования, который направлен на мобилизацию средств для реализации права граждан на государственное пенсионное и социальное обеспечение и медицинскую помощь, в настоящее время заменяет собой страховые взносы, уплачиваемые во внебюджетные фонды.

### ***16.3. Социальная эффективность совершенствования управления персоналом***

Социальная эффективность проектов проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в ор-

ганизации. К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

1) обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги);

2) реализация и развитие индивидуальных способностей работников;

3) определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.);

4) благоприятный социально-психологический климат (возможности для коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

К числу предотвращенных отрицательных моментов можно отнести:

1) ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе и пр.);

2) ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.).

Позитивные социальные последствия проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом должны формироваться и за пределами организации (формирование благоприятного имиджа организации, создание новых рабочих мест и обеспечение стабильной занятости в регионе, обеспечение безопасности продукции для пользователей и природы и пр.).

Большое значение имеет взаимосвязь экономической и социальной эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом: с одной стороны, со-

циальную эффективность в виде стимулов для персонала можно обеспечить только.

В случае надежности существования организации, и она получает прибыль, позволяющую предоставить эти стимулы; с другой стороны — экономической эффективности можно добиться только в том случае, если сотрудники предоставят в распоряжение организации свою рабочую силу, что они обычно готовы сделать только при наличии определенного уровня социальной эффективности. Социальные результаты в ряде случаев поддаются стоимостной оценке (например, увеличение выпуска, повышение качества продукции вследствие более полной реализации трудового потенциала персонала, уменьшение ущерба от сокращения кадров вследствие роста удовлетворенности трудом и т.д.). В зависимости от области формирования можно выделить следующие социальные результаты совершенствования системы и технологии управления персоналом.

В области планирования и маркетинга персонала:

1) обеспечение полной реализации потенциала работников организации (показателем является сокращение количества рабочих, занятых не по профилю);

2) обеспечение соответствия содержания труда квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников (показатель — сокращение числа сверхурочных часов на одного работающего);

3) обеспечение снижения негативных последствий высвобождения работников (показатель — рост числа служащих положительного освещения деятельности организации) и др.

В подсистеме найма и учета:

1) обеспечение использования персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и воз-

возможностями (увеличение удельного веса работников, удовлетворенных содержанием и режимом работы);

2) обеспечение приема персонала, способного адаптироваться к организации, и т.д.

В подсистеме условий труда:

1) обеспечение реализации системы требований психофизиологии и эргономики труда (показатель — снижение удельного веса рабочих, занятых на работе с неблагоприятными условиями);

2) обеспечение соблюдения требований технической эстетики и др.

#### ***16.4. Экономическая эффективность совершенствования управления персоналом***

Затраты на совершенствование системы управления персоналом подразделяются на единовременные и текущие. Зачастую эти затраты составляют значительные размеры, поэтому их необходимо учитывать при оценке экономической эффективности совершенствования системы управления персоналом. Единовременные затраты на совершенствование управления:

$$K_y = K_{y1} + K_{y2} + K_{y3} + K_{y4}$$

где  $K_{y1}$  - предпроизводственные затраты;

$K_{y2}$  - капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий;

$K_{y3}$  - сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением мероприятий;

$K_{y4}$  - сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий.



Предпроизводственные затраты (**Ку.**) состоят из затрат на научно-исследовательские работы, разработку и внедрение мероприятий по совершенствованию управления персоналом. Если работы организация выполняет силами своих работников, то затраты следует определять по формуле:

где  $Z$  - месячные оклад работника, занятого разработкой оргпроекта,

**М.** - количество месяцев работы в году одного работника, занятого разработкой оргпроекта;

**п** - количество работников, занятых разработкой оргпроекта;

**Кг** - коэффициент, учитывающий дополнительную заработную плату;

**кс** - коэффициент, учитывающий отчисления на социальное страхование;

**Зр** - другие расходы, связанные с разработкой и внедрением оргпроекта (расходы на командировки, служебные разъезды, канцелярские, типографические, почтово-телеграфные и телефонные расходы, расходы по использованию ЭВМ и оргтехники при разработке оргпроекта, расходы на повышение квалификации разработчиков оргпроекта и т. п.).

Предпроизводственные затраты можно считать отдельно для каждого этапа разработки оргпроекта: разработка ТЭО, разработка задания на оргпроектирование, разработка ООП, разработка ОРП, внедрение оргпроекта, так как трудоемкость работ на разных этапах значительно отличается. Капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий (**Ку2**), определяются по формуле:

$$K_{у2} = K_{теу} + K_{ГК11} + K_{Н} + K_{срз} + K_{пк} + K_{ос} - K_{в},$$

где **Ктс** -затраты на приобретение вычислительной техники, периферийных уст-ройств, средств связи, вспомо-гательного оборудования, организационной техники (опре-деляются по прейскурантным ценам);

**Ктин** - затраты на транспортировку, монтаж, наладку и пуск технических средств управления;

**Кн** - затраты на покупку производственно-хозяйст-венного инвентаря опреде-ляется по прейскурантным це-нам);

**Кс з** - затраты на строительство и реконструкцию зданий, сооружений и помещений, связанных с мероприя-тиями по совершенствованию управления персоналом: **Кс з** - СПИ, где С- стоимость 1 м3 здания, помещения, в де-нежных единицах; П- площадь здания, помещения, м2;

**Н**- высота этажа здания, помещения, м;

**Кнг** - затраты на переподготовку и повышение квалифика-ции работников уп-равления для работы в условиях после внедрения мероприятий;

**К с** - затраты на пополнение оборотных средств;  
**АГ** - сумма реализации высвобожденных в результате вне-дрения оргпроекта технических средств управления. Общий экономический эффект можно рассматривать как результат только производственной деятельности или как результат всей хозяйственной деятельности предприятия. В первом случае экономическим эффектом является произве-денная продукция в натуральном или денежном выраже-нии (валовая, товарная, чистая продукция). Во втором слу-чае принимается во внимание не только производство про-дукции, но и сбыт, реализация (объем реализованной про-дукции, прибыль).

Продукция должна быть выражена в текущих (действующих) ценах, что позволяет соизмерять результат с затратами. Таким образом, повышение эффективности

может быть достигнуто либо путем сокращения затрат для получения того же по объему производственного результата, либо за счет более медленных темпов увеличения затрат по сравнению с темпами возрастания результата, когда увеличение последнего достигается за счет лучшего использования имеющихся ресурсов.

Наиболее часто для оценки эффективности производства применяется показатель эффективности затрат труда, в частности показатель производительности труда **Пт**:

$$\text{Пт} = \text{Оп} / \text{Т},$$

где **Оп** - объем произведенной продукции в течение определенного календарного периода (в денежных единицах); **Т** - затраты труда (чел.-ч, чел.-дн., средняя списочная численность работников).

Однако надо отдавать себе отчет в том, что этот показатель изменяется под влиянием многих факторов. Представляется, что более обоснованные выводы об эффективности работ в области управления персоналом даст подход к оценке через стоимость затрат предприятия на рабочую силу. Действительно, чтобы процесс труда состоялся, предприятие должно пойти на существенные издержки. На различных предприятиях стоимость единицы труда **С** далеко не одинакова, поскольку различен объем затрат на рабочую силу:

$$\text{С} = \mathbf{3} / \text{Т} .$$

С организацией соответствующего учета на предприятии можно рассчитать показатель, характеризующий объем продукции (или прирост объема продукции), приходящийся на денежную единицу затрат на рабочую силу (**Ф**). Этот показатель определяется:

а) либо как частное от деления объема произведенной продукции в стоимостном выражении (в текущих ценах) на объем затрат на рабочую силу:

$$\Phi = O_{\Pi} / Z$$

б) либо путем деления уровня производительности труда (в стоимостном выражении) на величину издержек, приходящихся на ту же единицу затрат труда:

$$\Phi = \Pi_{\Gamma} / C_{\Gamma}.$$

По аналогии с известным показателем фондоемкости продукции можно рассчитать показатель, представляющий собой "удельную затратоемкость продукции", где в качестве затрат принимаются издержки предприятия на содержание рабочей силы ( $U_p$ ):

$$U_p = Z / O_{\Pi}$$

Показатель удельной затратоемкости  $U_p$  является обратным по отношению к показателю объема продукции в расчете на одну денежную единицу затрат  $\Phi$  и характеризует затраты на рабочую силу (в денежных единицах.), необходимые для получения продукции. Динамика показателя объема продукции в расчете на в денежных единицах затрат на рабочую силу  $\Phi$  позволяет контролировать изменение эффективности этих затрат: рост выпуска продукции на единицу затрат говорит об их целесообразности.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная литература

1. Егоршин А.П. Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ, 1999. - 624 с.
2. Кибанов А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. Регламентация труда. Под редакцией д.э.н., профессора А.Я. Кибанова - М.: "Экзамен", 1999. - 576 с.
3. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2002.- 512 с.
4. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М.Пула, М.Уорнера. - СПб.: Питер, 2002. - 1200 с. (Энциклопедия. Серия "Бизнес-класс").
5. Шекшня С.В., Ермошкин Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. Изд. 6-е, перераб. и доп. (Серия "Библиотека журнала "Управление персоналом") - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002. - 336 с.

### Дополнительная литература

6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юристъ, 1998. 498 с.
7. Десслер Гари. Управление персоналом / Пер. с англ. - М.: "Издательство БИНОМ", 1997. - 432 с.
8. Волгин А.П., Матирко В.И., Модин А.А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ). - М.: "Дело", 1992. - 178 с.
9. Грачев М. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. - М.: "Дело ЛТД", 1993 - 208 с.

10. Грэхем Х.Т., Беннет Р. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов / Пер. с англ. Под ред. Т.Ю.Базарова и Б.Л.Еремина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. - 598 с.

11. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов экономических вузов и факультетов; под ред. под ред. А.Я.Кибанова - М.: "Издательство ПРИОР", 1998, - 512 с.

12. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г.. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера - М.: "Экзамен", 1999. - 576 с.

13. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. Учебное пособие. / П.В.Журавлев, Ю.Г.Одегов, Н.В.Волгин. - М.: Издательство "Экзамен", 2002. - 448 с.

14. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зав денежных единицах ежедневных источников / Монография. М.: Изд-во Рос. Экон. акад., Екатеринбург: деловая книга, 1998. 232 с.

15. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез"", 2001. - 376 с.

16. Макарова И.К. Управление персоналом: Учебник. - М.: Юриспруденция, 2002. - 304 с.

17. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В.Шеметова. - М.: ИНФРА-М, НГАЭиУ; Новосибирск, 1998. - 312 с.

18. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: "Дело", 1992. - 702 с.

19. Мэйтланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе: Пер. с англ. / Под ред И.И.Елисейевой. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996. - 160 с. (Руководство Барклайз банка по малому бизнесу).

20. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для вузов. - М.: Финстатинформ, 1997. - 878 с.
21. Пошерстник Н.В., Мейксин М.С. Кадры предприятия. - СПб: "Издательский дом Герда", 2002. - 592 с.
22. Пронников В.А., Ладанов И.Д. Управление персоналом в Японии. Очерки. - М.: Наука, 1989.
23. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. - Ростов н/Д: изд-во "Феникс", 1997. - 480 с.
24. Соловьев Д.П. Управление персоналом (анализ работы и подготовка требований к кандидатам на должность): Учеб. пособие. - Самара, Изд-во Самар. гос. экон. акад., 2003. - 80 с.
25. Стредвик Дж. Управление персоналом в малом бизнесе / Пер. с англ. Под ред. В.А.Спивака. - СПб.: Издательский Дом "Нева", 2003. - 288 с.
26. Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов. - М.: "НРС. Кадровый клуб". "Книжный мир". 2001. - 240 с.
27. Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. - 560 с.
28. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научной ред. проф., д-ра Р.Марра, д-ра Г.Шмидта.- М.: Изд-во МГУ, 1997 - 480 с.

## ***КРАТКИЙ ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ***

**Абсентизм** – количество самовольных невыходов на работу. Он рассчитывается как отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение определённого периода (года), к общему балансу рабочего времени организации за период.

**Адаптация** – процесс приспособления человека к новой для него предметно-вещественной и социальной среде.

**Активная политика занятости** – совокупность организационных, правовых и экономических мер, проводимых государством в целях снижения уровня безработицы.

**Анализ работы** – определение наиболее существенных характеристик работы. Проводится для того, чтобы определить сложность работы, функциональные обязанности каждого работника и уточнить квалификационные требования к самим работникам.

**Аттестация** – один из видов деловой оценки персонала, это текущая периодическая, формализованная оценка соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте и в данной должности.

**Аудит персонала** – периодически проводимая экспертиза состояния дел в части управления персоналом, включающая систему мероприятий по сбору информации, её анализу и оценке на этой основе эффективности деятельности организации, использования её трудового потенциала и регулирования социально-трудовых отношений.

**Аутсорсинг персонала** – передача на подряд (приобретение на стороне) части необходимых для жизнедеятельности предприятия функций, работ и компетенции.

**Аутстаффинг (выведение персонала за штат)** — одна из разновидностей кадрового аутсорсинга. Компания, использующая аутстаффинг, заключает договор с внеш-



ним исполнителем (провайдером), как правило, кадровым агентством. «Выводимые» работники переходят в штат провайдера.

**Безработные** – лица 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период не имели работы (доходного занятия), занимались поисками работы, были готовы приступить к работе.

**Высвобождение персонала** – комплекс мер по соблюдению правовых норм и организационно-правовой поддержке со стороны администрации увольняющихся сотрудников.

доц. **Алиханова Л.Г.**

Управление персоналом

-----  
*Учебник*

*Подписано к печати 01. 05. 2013. Формат 60x84 1/16.  
Объем 22,8 п.л. Заказ . Тираж 300.*

---

---

*Издательство «Игтисад Университети»  
Баку, А31001 Истиглалият, 6.*