

А. В. Дейнека, В. А. Беспалько

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Учебник

Рекомендовано уполномоченным учреждением
Министерства образования и науки РФ —
Государственным университетом управления
в качестве учебника для студентов высших учебных
заведений, обучающихся по направлению подготовки
«Менеджмент» (квалификация «бакалавр»)

Регистрационный номер рецензии 259 от 19 июня 2012 г.
(Федеральный институт развития образования)

Москва
Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»
2014

УДК 658.3
ББК 65.050.2я73
Д27

Авторы:

А. В. Дейнека — кандидат экономических наук, профессор кафедры экономики и менеджмента Краснодарского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации;

В. А. Беспалько — кандидат экономических наук, завкафедрой экономики и менеджмента Краснодарского кооперативного института (филиала) Российского университета кооперации.

Рецензенты:

А. А. Воронов — доктор экономических наук, профессор кафедры маркетинга и торгового дела, ФГБОУ ВПО «Кубанский государственный университет»;

Б. М. Жуков — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента организации, АНО ВПО «Кубанский институт международного предпринимательства и менеджмента».

Дейнека А. В.

Д27 Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. — 392 с.

ISBN 978-5-394-02048-3

Учебник подготовлен в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по направлению подготовки «Менеджмент».

В нем рассматриваются теоретические основы управления человеческими ресурсами и практика управления ими, а также научное использование человеческих ресурсов, внедрение современных тенденций в управлении персоналом, оплата и нормирование труда работников.

Для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент», а также лиц, интересующихся современными тенденциями в управлении человеческими ресурсами.

ISBN 978-5-394-02048-3

© Дейнека А. В., Беспалько В. А., 2012
© ООО «ИТК «Дашков и К°», 2012

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	10
1.1. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами ...	10
1.2. Управление человеческими ресурсами	15
1.3. Стратегическое управление человеческими ресурсами	22
1.4. Отличие управления человеческими ресурсами от управления персоналом	30
Контрольные вопросы	35
2. ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ..	37
2.1. Понятие, цели и принципы системы управления персоналом	37
2.2. Рынок труда и способы его регулирования	43
2.3. Маркетинг человеческих ресурсов	50
2.4. Интеграция вклада УЧР	59
Контрольные вопросы	70
3. ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ПОДСИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	71
3.1. Кадровое обеспечение системы управления человеческими ресурсами	71
3.2. Управление компетенциями как средство реализации кадровой стратегии организации	74
3.3. Делопроизводственное обеспечение системы управления человеческими ресурсами	90
3.4. Информационное обеспечение системы управления человеческими ресурсами	92
3.5. Техническое обеспечение системы управления человеческими ресурсами	96
3.6. Нормативно-методическое обеспечение системы управления человеческими ресурсами	98
3.7. Правовое обеспечение системы управления человеческими ресурсами	102
Контрольные вопросы	105

4. АНАЛИЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	107
4.1. Понятие и оценка кадрового потенциала	107
4.2. Система показателей, характеризующих кадровый потенциал организации	109
4.3. Управление развитием кадрового потенциала	111
Контрольные вопросы	112
5. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ	113
5.1. Влияние образования и культуры	113
5.2. Теория атрибуции в составлении мнения о людях	116
5.3. Наиболее значимые факторы для специалистов по УЧР	117
5.4. Основные понятия теории мотивации и ее развитие	118
5.5. Проблемы, важность и значения приверженности	132
5.6. Разнообразие, элементы и значение организационных культур	136
Контрольные вопросы	141
6. ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В ОРГАНИЗАЦИИ	142
6.1. Цели планирования человеческих ресурсов	142
6.2. Процесс планирования человеческих ресурсов	146
6.3. Методы планирования человеческих ресурсов	147
6.4. Сущность прогнозирования потребности в персонале организации	156
Контрольные вопросы	157
7. ПРОЦЕСС ПОДБОРА, ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА	158
7.1. Процесс подбора персонала	158
7.2. Источники и методы набора сотрудников	162
7.3. Этапы отбора персонала в организации	166
7.4. Процесс приема персонала на работу	172
7.5. Перевод на другую работу	174
7.6. Увольнение с работы	177
Контрольные вопросы	183
8. АДАПТАЦИЯ, ОЦЕНКА И ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА	185
8.1. Понятие адаптации, ее основные направления	185
8.2. Роль и значение первичной адаптации	189
8.3. Профессиональная адаптация	192
8.4. Теория и практика оценки персонала	195
8.5. Аттестация кадров	198
8.6. Формирование резерва кадров и планирование деловой карьеры	204

8.7. Виды обучения.....	212
8.8. Методы обучения персонала.....	213
8.9. Оценка эффективности обучения.....	215
8.10. Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала организации.....	216
Контрольные вопросы.....	223
9. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....	225
9.1. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами.....	225
9.2. Аудит человеческих ресурсов.....	226
9.3. Информационная система о человеческих ресурсах.....	229
9.4. Коммуникации в организации.....	231
9.5. Исследования в области управления персоналом.....	241
9.6. Оценка и измерение эффективности управления персоналом.....	244
Контрольные вопросы.....	250
10. ОПЛАТА И НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА.....	252
10.1. Содержание деятельности по оплате работы.....	252
10.2. Процесс управления оплатой работника.....	254
10.3. Распределение ответственности.....	258
10.4. Политика организации в области оплаты.....	259
10.5. Правовые ограничения при разработке системы оплаты.....	260
10.6. Системы оплаты работы.....	262
10.7. Премияльные системы.....	267
10.8. Нормирование труда.....	268
Контрольные вопросы.....	269
11. КОНФЛИКТНЫЕ СИТУАЦИИ, КОНФЛИКТЫ, УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ.....	270
11.1. Природа конфликтов в организации, их виды и значение.....	270
11.2. Причины конфликтов и их устранение.....	273
11.3. Профилактика конфликтных ситуаций.....	278
11.4. Роль руководителя в конфликтных ситуациях.....	279
11.5. Стили разрешения конфликтов.....	281
11.6. Конфликты в общественной и индивидуальной деятельности, национально-этнические конфликты, конфликты в сфере управления.....	282
11.7. Объективные и субъективные причины возникновения конфликтов.....	285
11.8. Роль конфликтов в социально-экономическом развитии.....	286
11.9. Социальные и психологические мотивы конфликтов.....	286

11.10. Типология конфликтов	287
11.11. Управление конфликтом	288
11.12. Форма, структура и динамика конфликтов, пути и средства предупреждения и разрешения конфликтов	292
Контрольные вопросы	294
12. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ.	296
12.1. Лизинг и аутстаффинг персонала	296
12.2. Аутсорсинг персонала	301
12.3. Контроллинг персонала	307
12.4. Рынок логистики в сфере трудоустройства	315
Контрольные вопросы	321
13. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ.	322
13.1. Занятость человеческих ресурсов	322
13.2. Государственная политика социальной защиты безработных	324
13.3. Теория и практика поиска работы	329
13.4. Трудовая миграция, прогноз численности человеческих ресурсов	336
Контрольные вопросы	343
14. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ ЛЮДЕЙ И ПРОЦЕССАМИ.	345
14.1. Управление поведением отдельных людей	345
14.2. Управление группами	350
14.3. Управление организациями	354
14.4. Международное управление человеческими ресурсами	362
Контрольные вопросы	368
15. ОХРАНА ТРУДА И ТЕХНИКА БЕЗОПАСНОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ	370
15.1. Политика и программы в отношении охраны труда человеческих ресурсов	370
15.2. Государственное регулирование охраны труда и техники безопасности	373
15.3. Система управления охраной труда	381
15.4. Аудит безопасности человеческих ресурсов	384
15.5. Организация условий, обеспечивающих сохранение здоровья и безопасность человеческих ресурсов	385
Контрольные вопросы	386
ЛИТЕРАТУРА.	387

ВВЕДЕНИЕ

Изучение основ теории управления человеческими ресурсами, раскрытие природы трудового потенциала и системы формирования и использования человеческих ресурсов всегда оставались одними из самых важных проблем, стоящих перед руководителем и требующих профессионального владения основами кадрового менеджмента.

В результате освоения дисциплины “Управление человеческими ресурсами” студент должен научиться решать следующие задачи:

- участие в разработке и реализации кадровой стратегии организации;
- участие в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии с кадровой стратегией организации; планирование деятельности кадровых служб организации;
- участие в формировании организационной и управленческой структуры организации;
- организация работы исполнителей для выполнения работ по управлению человеческими ресурсами;
- разработка и реализация проектов, направленных на развитие системы кадрового обеспечения организации;
- контроль деятельности подразделений и работников;
- мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей;
- учет и анализ трудовых показателей;
- оценка производительности труда и эффективности использования человеческих ресурсов;
- организация предпринимательского труда.

Дисциплина “Управление человеческими ресурсами” относится к базовой части профессионального цикла.

В результате изучения данной дисциплины студент должен приобрести следующие общекультурные (ОК) и профессиональные (ПК) компетенции в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом по направлению подготовки “Менеджмент” (для бакалавров):

— умение использовать нормативные правовые документы в своей деятельности (ОК-9);

— стремление к личностному и профессиональному саморазвитию (ОК-10);

— умение критически оценивать личные достоинства и недостатки (ОК-11);

— готовность к разработке процедур и методов контроля (ПК-3);

— способность использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач (ПК-4);

— владение различными способами решения конфликтных ситуаций (ПК-6);

— способность к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций (ПК-6);

— способность участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организации, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию (ПК-13);

— владение современными технологиями управления персоналом (ПК-14);

— владение методами управления человеческими ресурсами и готовности к их реализации с использованием современного программного обеспечения(ПК-20);

— умение находить новые рыночные возможности в работе с человеческими ресурсами (ПК-48).

Работники организации являются активной составляющей производственного процесса. Они могут активно способствовать росту эффективности производства, могут относиться безраз-

лично к результатам деятельности организации, в которой работают, а могут и противодействовать нововведениям, нарушающим привычный для них ритм работы.

Если в организации отсутствует продуманная стратегия и тактика управления человеческими ресурсами, можно заведомо сказать, что далеко не весь потенциал работников используется, что труд людей можно сделать более продуктивным. Современный менеджмент органически включает в себя управление человеческими ресурсами как систему, способную самостоятельно и быстро реагировать на конъюнктуру рынка, условия конкуренции, изменчивую внешнюю и внутреннюю среду.

Актуальность управления человеческими ресурсами подчеркивает тот факт, что 20–30% роста производительности труда, обеспечиваемых более продуктивной работой людей, в жесткой конкурентной борьбе могут подчас оказаться решающими для выживания организации, завоевания и удержания рынков сбыта, успешного бизнеса. А для того чтобы успешно управлять человеческими ресурсами, необходимо четко представлять основные механизмы и закономерности, по которым осуществляется работа с людьми, на что стоит обратить особое внимание; иными словами — руководителю необходимо быть знакомым с современными технологиями управления человеческими ресурсами.

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

Задача современных руководителей в условиях кризиса — формирование менеджеров по управлению человеческими ресурсами, ориентированных на системную деятельность, владеющих навыками анализа и прогнозирования изменений на рынке труда, инновационными методами современной модернизации в системе управления человеческими ресурсами организации.

1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

- 1.1. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами
- 1.2. Управление человеческими ресурсами
- 1.3. Стратегическое управление человеческими ресурсами
- 1.4. Отличие управления человеческими ресурсами от управления персоналом

1.1. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами

Менеджеры во всем мире выработали некоторые общие практические подходы к проблемам управления человеческими ресурсами. Их непременно следует знать и применять в каждодневной практике управления персоналом каждому менеджеру независимо от его уровня. Любая проблема предприятия — это проблема управления человеческими ресурсами. Схема управления человеческими ресурсами выглядит следующим образом (рисунок 1.1):

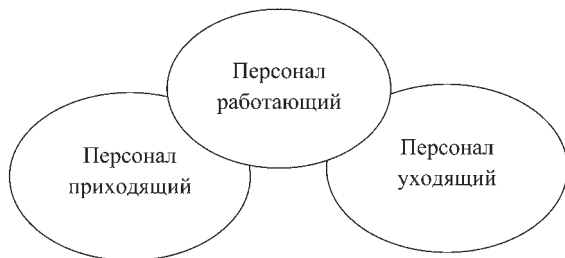


Рисунок 1.1 — Схема управления человеческими ресурсами

Любая проблема управления человеческими ресурсами — это общая проблема для линейных и кадровых менеджеров. В управлении работниками всегда присутствуют как стратегический (управление человеческими ресурсами), так и оперативный (управление персоналом) аспекты.

Управление человеческими ресурсами — это планирование и управление человеческими ресурсами организации. Управление человеческими ресурсами как специализированная функция в организации начала официально формироваться незадолго до 1900 г. До этого времени большинство решений относительно найма, увольнения, профессиональной подготовки и урегулирования вопросов заработной платы принималось отдельными менеджерами. Исследования в области научного управления, проводившиеся Фредериком Тейлором и другими учеными начиная с 1885 г., оказали помощь руководителям организации в определении способов придания работе большей эффективности и снижении ее утомительности, повышая таким образом производительность труда работников. Рост размеров организации привел к созданию первых структурных подразделений по управлению человеческими ресурсами. Появились труды Фрэнка и Уильяма Гилбретов, относящиеся к построению структуры организации, выполняемым ими функциям и эффективности. Исследования, проводившиеся Элтоном Мэйо в середине 80-х гг., выявили влияние, оказываемое на отдельных работников работодателями. В конечном итоге эти исследования привели к разработке принципов и применению приемов консультирования и тестирования работников в организациях.

В 30-е гг. принятие нескольких крупных законов о труде привело к росту профсоюзов. Зависимость коллективного соглашения и взаимоотношений между профессиональными союзами и руководствами последовавших за ростом влияния профессиональных союзов в 40-е и 50-е гг., расширила сферу ответственности подразделений, занимающихся вопросами управления человеческими ресурсами. Ведение учета заработной платы и пенсионных начислений работников, поддержание связей

с учебными заведениями, а также организация корпоративного отдыха для работников часто становятся основными задачами кадровых служб. Роль кадровых служб становится более значимой с введением должностей заместителей руководителя по управлению человеческими ресурсами. Расширяется роль оперативной поддержки в области регулирования взаимоотношений между линейными и функциональными подразделениями.

Повышенные законодательные требования и ограничения, ставшие следствием развития социального законодательства в 60-е и 70-е гг., вызвали серьезные изменения в работе по управлению человеческими ресурсами. Персоналу организации пришлось повышать свой профессионализм и уделять больше внимания различного рода законодательным тонкостям в отношении политики и практики. Кроме того, организации стали смотреть по-новому на участие работников в повышении эффективности деятельности организации. В результате автоматизации и изменения должностной структуры повысились производительность и качество работы персонала.

В 80-е гг. стратегическая роль в управлении человеческими ресурсами стала особенно существенной, поскольку организации сокращали свой штат, закрывали заводы или проводили структурную перестройку. Перемещение работников и профессиональная подготовка тех, кто оставался, превратились в основную заботу кадровых подразделений.

В 90-е гг. одной из основных сфер интересов управления человеческими ресурсами становится работа в условиях многообразия рабочей силы, кроме того, компьютеризации деятельности кадровых подразделений даже в небольших организациях стали уделять больше внимания. Значимость прав работников, например, при тестировании на предмет употребления наркотиков и алкоголя и ограничений, устанавливаемых для курящих работников, будет по-прежнему оказывать влияние на управление человеческими ресурсами.

Начиная с 2000 г. по настоящее время кризисные тенденции привели к изменению рабочей силы. Работникам требуется большая

гибкость рабочего дня, предоставление некоторых льгот в проводимой в отношении них политике, что приводит к развитию стратегического планирования, повышению профессиональной подготовки, обязательной компьютерной грамотности персонала. В общих чертах новым стратегическим предназначением функций управления человеческими ресурсами является создание среды, способствующей росту человеческих ценностей, обеспечивающей эффективность используемых ресурсов. Вместе с внедрением функциональных подразделений по управлению человеческими ресурсами сформирован новый взгляд на работу с ними, требующий:

- оказывать содействие, давать оценку и повышать качество управления человеческими ресурсами;

- вносить свой вклад в принятие деловых решений, а также способствовать изменениям, соответствующим основным ценностям организации;

- управлять процессами, связанными с персоналом организаций, за которые отделы работы с человеческими ресурсами несут непосредственную ответственность.

Переход на рыночные отношения в России ослабил централизованную систему управления людьми. Перед организациями начали вставать принципиально новые задачи, связанные с управлением человеческими ресурсами. Сначала это были вопросы стимулирования работников и создания конкурентоспособных пакетов компенсации, сохранения на предприятии высококвалифицированных специалистов, у которых появилась возможность выбирать место работы и вознаграждение, затем — индексация заработной платы в условиях высокой инфляции и наконец — проблемы повышения производительности и сокращения численности сотрудников под давлением конкуренции.

Решение этих задач потребовало совершенно иных навыков, чем те, которые были достаточны для ведения документации, составления отчетов, поэтому еще и сегодня работники кадровых служб не всегда оказываются в состоянии предложить руководителям организации эффективные решения проблем, связанных с управлением человеческими ресурсами.

Для управления человеческими ресурсами важно рассматривать персонал как один из важнейших ресурсов организации, необходимого для достижения всех ее целей, в том числе стратегических. Сотрудники — важнейшее достояние организации, которое надо сохранять, развивать и использовать для успеха в конкурентной борьбе. От характера персонала непосредственно зависят экономические и другие возможности организации. Вот почему интегрирование управления персоналом в общую стратегию организации — важнейшее отличие управления человеческими ресурсами от управления кадрами. При этом любые управленческие решения должны учитывать человеческий аспект, т. е. возможности людей и влияние на персонал.

Организации, практикующие управление человеческими ресурсами, как правило, отличаются более высокой эффективностью, близостью к рынку, большей степенью удовлетворения потребностей потребителей. В них лучше система мотивации и карьерные перспективы, меньше несчастных случаев, прогулов, ниже текучесть кадров, выше удовлетворенность трудом.

Суть современного этапа управления человеческими ресурсами состоит в том, что на высшем уровне руководства организации происходит определение стратегии и организационной структуры. Участие всех линейных руководителей в реализации единой политики в области управления персоналом требует постоянного решения стратегических задач на всех этапах управления на основе единой программы развития организации.

Рассмотрим особенности управления человеческими ресурсами в современных условиях (таблица 1.1).

С развитием теории управления человеческими ресурсами продолжает развиваться теория управления людьми; обе теории широко применяются в управлении персоналом. Можно выделить следующие этапы: изучение личных качеств руководителя и набора необходимых качеств; исследование стиля руководства и его поведения в разных ситуациях; создание модели ситуационного стиля руководства, учитывающего четыре фактора: руководитель, подчиненные, задание и ситуация.

Таблица 1.1 — Особенности управления человеческими ресурсами

Управление кадрами	Управление человеческими ресурсами
Вертикальное управление подчиненными, “кадры” — отдельная функция	Горизонтальное управление и забота обо всех ресурсах, акцент на формирование команды
Централизованная кадровая функция, которую выполняет отдел кадров. Специалисты планируют, мотивируют и т. д., персоналом же управляют линейные руководители	Децентрализованная кадровая функция реализуется в линейном управлении. Последнее отвечает за управление всеми ресурсами подразделения и за достижение целей. Специалисты по персоналу оказывают поддержку линейному менеджменту
Кадровое планирование — следствие производственного плана и реакция на него; связь односторонняя	Планирование человеческих ресурсов полностью интегрировано в корпоративное планирование; связь двусторонняя
Цель — обеспечить наличие нужных людей в нужном месте, в нужное время и освобождение от ненужных людей. С сотрудниками обращаются как с “фактором производства”, как с фигурами в шахматах	Цель — обеспечить совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциалов со стратегией и целями компании. С сотрудниками обращаются как с объектом корпоративной стратегии и инвестиций, фактором преимущества в конкурентной борьбе
Характерные черты управления человеческими ресурсами (УЧР). Кадровая политика направлена на достижение компромисса между экономическими и социальными партнерами	УЧР нацелено на развитие целостной сильной корпоративной культуры и балансирование текущих потребностей интегрированной организации с окружающей деловой средой

1.2. Управление человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами (УЧР) можно определить как стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом организации: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально

но вносят вклад в решение задач организации. Основными характеристиками УЧР являются:

- удовлетворение потребности в стратегическом подходе к управлению человеческими ресурсами, что позволяет привести в соответствие деятельность организации по реализации стратегических целей;

- применение всестороннего и логически последовательного подхода к обеспечению взаимной поддержки теоретических методик и практики трудовой занятости посредством развития интегрированной теории и практики ЧР;

- достижение приверженности к миссии и ценностям данной организации;

- рассматривание работников как актива или человеческого капитала, тем самым обеспечивается возможность обучения и развития “обучающейся организации”;

- отношение к человеческим ресурсам как источнику конкурентного преимущества наряду с концепцией стратегии, основывающейся на ресурсах;

- разделение работниками интересов работодателя, даже если они не будут совпадать с собственными;

- осуществление и выработка УЧР — это задача руководителей подразделений.

Основная цель УЧР — обеспечить достижение успеха данной организации с помощью людей. Важное место в достижении успеха организации занимает подбор ресурсов и их развитие.

Чтобы данная организация получала и сохраняла необходимую квалифицированную, преданную и хорошо мотивированную рабочую силу, нужно:

- правильно оценивать и удовлетворять потребности организации в работниках;

- усиливать и развивать присущие сотрудникам способности (вклад в деятельность организации, потенциал и возможность использовать их труд в дальнейшем).

Для этого организация должна предоставить сотрудникам возможность обучаться и постоянно развиваться. Этот подбор

ресурсов может заключаться в разработке систем с высокими показателями труда, которые повышают гибкость и охватывают процедуры тщательного отбора и приема на работу, системы премиальной оплаты труда, зависящей от показателей работы, и деятельность по развитию и обучению руководящего состава, привязанную к потребностям данной организации.

УЧР должно повышать мотивацию и приверженность путем введения такой политики и процедур, которые демонстрируют, что людей ценят и вознаграждают за то, что они делают и чего добиваются, а также за достигнутый ими уровень квалификации и компетентности.

Одной из целей УЧР является создание такой атмосферы, в которой можно поддерживать продуктивные и гармоничные отношения между руководителями и сотрудниками и где может процветать командная работа. Следует применять процедуры управления, направленные на то, чтобы показать, что работники являются ценными заинтересованными лицами для данной организации, содействовать развитию климата сотрудничества и взаимного доверия. УЧР должно помогать организации уравновешивать интересы и адаптироваться к потребностям групп, заинтересованных в ее деятельности (собственников, государственных органов или попечителей, руководителей, работников, заказчиков, поставщиков и широкой общественности). Наконец, цели УЧР — это управлять разнообразной рабочей силой, принимая во внимание индивидуальные и групповые различия между потребностями работников, их стилем работы и стремлениями. УЧР должно обеспечить равные возможности всем работникам, применяя этический подход к управлению с заботой о людях, справедливо и прозрачно.

Руководители могут приступить с добрыми намерениями к реализации некоторых или всех из вышеперечисленных аспектов, но их осуществление — “теория на практике” — часто очень затруднено. Эти трудности возникают в связи с такими проблемами, как приоритеты других организаций, краткосрочные задачи, недостаток поддержки от руководителей среднего звена,

неадекватная инфраструктура, недостаток ресурсов, сопротивление переменам, атмосфера, при которой работники не доверяют руководителям, и многое другое, т. е. с проблемами, связанными с самими процессами бизнеса и окружением, в котором существует организация.

Идею УЧР можно рассматривать как некую философию, показывающую, как в интересах данной организации нужно относиться к работникам. Но подобную философию можно использовать различными способами, и не существует единой модели для описания УЧР. Различают жесткий и мягкий варианты УЧР.

Жесткий подход к УЧР делает акцент на количественных, поддающихся расчету и связанных со стратегией бизнеса аспектах управления трудовыми ресурсами. Жесткое УЧР столь же рационально, как методы, которые применяются к другим экономическим факторам. Этот метод исходит из философии, ориентированной на интересы организации, он делает акцент на необходимости управлять людьми так, чтобы с их помощью достичь конкурентного преимущества; этот подход рассматривает людей в качестве человеческого капитала, от которого, при разумных инвестициях в его развитие, может быть получен доход.

Мягкая модель УЧР берет свое начало в школе человеческих взаимоотношений; она делает акцент на коммуникациях, мотивации и лидерстве. Она включает в себя “обращение с работниками, как с ценным видом активов, источником конкурентного преимущества в том случае, если они привержены компании, адаптивны и обладают высоким качеством (навыков, показателей деятельности и т. д.)”. Мягкая модель УЧР подчеркивает необходимость вовлечь работников в деятельность, коммуникацию и другими способами, развивая высокий уровень приверженности к организации, пользующейся большим доверием. Кроме того, ключевая роль отводится организационной культуре.

Акцент делается на взаимности: убеждении, что интересы руководителей и работников могут, и на самом деле должны, совпадать. Этот подход предполагает, что организации должны быть “гармоничными и целостными, а все работники должны

разделять организационные цели и работать как члены одной команды”.

Существует цикл УЧР, который состоит из четырех основных процессов или функций, выполняющихся в любой организации:

- отбор — соответствие имеющихся в наличии человеческих ресурсов рабочим местам;
- аттестация — управление показателями деятельности;
- вознаграждение — система вознаграждений применяется для стимулирования организационных показателей работы;
- развитие — развитие высококачественных работников.

Необходима более широкая, всесторонняя и стратегическая перспектива для человеческих ресурсов организации. Эти трудности создали потребность в некой долгосрочной перспективе управления людьми и во взгляде на людей скорее как на потенциальный актив, чем как на переменные затраты.

УЧР обладает двумя характерными особенностями:

- большая часть ответственности за обеспечение конкурентно способной стратегии и политики в отношении ЧР лежит на руководителях среднего звена;
- работники должны вырабатывать правила, которые направляют развитие деятельности персонала и применяются таким образом, чтобы усилить конкурентоспособность организации.

Менеджеров по персоналу все чаще называют менеджерами по человеческим ресурсам. Часто это означает просто смену названия, но постепенно большая часть философии УЧР, похоже, все шире внедряется в повседневную практику и образ мыслей профессионалов в сфере персонала.

Сообщения УЧР для менеджеров высшего звена, как правило, просты. Они призывают не думать слишком много о содержании и методах управления персоналом, а просто руководить средой. Выходить из-за своего стола, пренебрегать иерархией, идти и разговаривать с людьми. Таким образом, будет высвобождаться огромный потенциал для улучшения показателей работы.

Внедрение идей УЧР в практику включает в себя стратегическую интеграцию, разработку согласованного и последовательного набора методов для службы занятости и достижение приверженности. Это требует высокого уровня решимости и компетентности на всех уровнях управления, сильной и эффективной службы УЧР, укомплектованной людьми, ориентированными на бизнес. Этим критериям, возможно, трудно удовлетворять, особенно когда предлагаемая УЧР культура вступает в конфликт с корпоративной культурой и традиционными установками и поведением руководителей.

Некоторые комментаторы заявляют, что разработка интегрированных стратегий УЧР, центральная характеристика УЧР, сложна, если не невозможна, в организациях, где отсутствует реальное восприятие стратегического направления. Говорят, что деловые стратегии, там, где они формулируются, как правило, определяются требованиями продукта-рынка, приводя к развитию изделий и систем. Совершенно ясно, что, для того чтобы это обеспечить, приоритеты отдаются получению финансовых ресурсов и поддержанию прочного финансового основания. Вопросы человеческих ресурсов часто уходят на второй план.

В мире острой конкуренции и ограниченных ресурсов неизбежно всегда будет кто-то, кто проигрывает, поскольку работники используются как средство достижения цели, таких людей может быть даже большинство. Мягкая модель УЧР не имеет к ним отношения, а жесткая, вероятно, будет неприятным опытом.

Одни и те же методы отбора, анализа компетентности, управления показателями деятельности, обучения, развития руководителей и управления вознаграждениями используются как в УЧР, так и в управлении персоналом.

Управление персоналом, так же как мягкий вариант УЧР, придает значение процессам коммуникации и участия в системах отношений работников.

Различия между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами можно рассматривать, скорее, как

вопрос расстановки акцентов и разницы подходов, чем вопрос различия по существу.

Управление персоналом — это вид деятельности, направленный прежде всего на работников, не являющихся руководителями, УЧР ориентировано менее четко, но оно определено больше нацелено на руководящих работников.

УЧР — это гораздо более сложная деятельность самих руководителей подразделений, в то время как руководство персоналом стремится оказать воздействие на них.

УЧР подчеркивает важность того, чтобы высшие руководители были вовлечены в управление культурой, в то время как управление персоналом всегда с подозрением относилось к развитию организации и связанным с этим унитарным, социально и психологически ориентированным идеям.

Возможно, наиболее значительным отличием является то, что концепция УЧР основывается на философии, ориентированной на бизнес и менеджмент. УЧР претендует на то, чтобы быть стратегическим видом деятельности руководителей высшего звена, который разрабатывается и проводится в жизнь всеми руководителями для продвижения интересов организации. Оно рассматривается как целостный подход, затрагивающий общие интересы организации: интересы ее членов признаются, но подчиняются интересам организации. Отсюда то значение, которое придается стратегической интеграции и сильной культуре, которые вытекают из видения менеджеров высшего звена и требуют, чтобы люди были привержены такой стратегии, могли бы адаптироваться к переменам и соответствовали бы разработанной корпоративной культуре.

УЧР можно рассматривать как подход к традиционному управлению персоналом. При сравнении УЧР с управлением персоналом выявляется больше сходства, чем различий. Однако такие понятия, как стратегическая интеграция, управление культурой, приверженность, совокупное качество, инвестирование в человеческий капитал, совместно с философией объединения (совпадения интересов руководства и работников) яв-

ляются основными составными частями модели УЧР. И такая модель соответствует тому, как организации ведут бизнес и управляют своими ресурсами в существующем сегодня окружении. Все шире используется в организациях понятие управления персоналом. Это происходит благодаря тому, что все больше и больше людей ощущают, что это согласуется с реалиями жизни организаций.

Истинные профессионалы в сфере персонала или УЧР просто продолжали делать то, что они всегда делали, но старались делать это лучше.

Работа с персоналом всегда включала в себя стратегические вопросы, и современный акцент на стратегических аспектах просто представляет еще одну переменную в окружении, к которой приспосабливается менеджер по персоналу, повышая уровень своей компетентности, необходимый в новой ситуации.

Управление человеческими ресурсами является продолжением управления персоналом.

1.3. Стратегическое управление человеческими ресурсами

Стратегическое управление человеческими ресурсами (УЧР) — это термин, означающий интегрированный подход к разработке стратегий УЧР, которые дают организации возможность достичь своих глобальных целей.

Понятие стратегического УЧР и его практическое применение рассмотрим в следующих аспектах:

- определение стратегического УЧР;
- цели стратегического УЧР;
- логическое обоснование стратегического УЧР;
- стратегическое УЧР, основанное на ресурсах;
- подходы к стратегическому УЧР;
- ограничения понятия стратегического УЧР;
- выработка и внедрение стратегий УЧР.

Стратегическое УЧР — это подход к принятию решений по поводу намерений и планов организации, касающихся стратегии, политики и практики отношений трудового найма, поиска и отбора сотрудников, обучения, развития, управления показателями работы, вознаграждения и трудовых отношений. Определяющая характеристика стратегического УЧР — его комплексность; стратегии УЧР интегрированы в целом в стратегии бизнеса по вертикали и объединены друг с другом по горизонтали. Стратегии, разработанные с помощью стратегического подхода к УЧР, являются основными компонентами стратегии организации.

Стратегическое УЧР занимается взаимоотношениями между управлением человеческими ресурсами и стратегическим управлением данной организацией. Стратегическое УЧР касается общего направления, которому данная организация намерена следовать, чтобы при помощи работников достичь своих целей. Поскольку интеллектуальный капитал является основным источником конкурентного преимущества и в конечном счете именно люди реализуют разработанный стратегический план, высшее руководство, разрабатывая корпоративную стратегию, должно принимать во внимание эти ключевые моменты.

Стратегическое УЧР обращается к широкому кругу организационных вопросов, связанных с изменениями в структуре и культуре, эффективностью работы организации и ее показателями, соответствием ресурсов будущим потребностям, развитием отличительных способностей, управлением знаниями и управлением переменами. Оно связано как с удовлетворением требований человеческого капитала, так и с развитием способности реализовать процессы, то есть с возможностью эффективно выполнять действия. В целом оно должно рассматривать все главные вопросы, связанные с людьми, которые влияют или на которых влияет стратегический план конкретной организации.

Стратегическое УЧР сосредоточено на том, что отличает данную организацию от ее конкурентов. Оно вырабатывает заявление о намерениях, которое определяет средства достиже-

ния целей, а это связано с долгосрочным размещением важных ресурсов компании и с тем, чтобы эти ресурсы и возможности соответствовали внешнему окружению.

Стратегия — это способ рассмотрения самых важных вопросов и факторов успеха, и стратегические решения направлены на то, чтобы оказать серьезное и долгосрочное влияние на поведение и успех данной организации.

Стратегическое УЧР преследует четыре цели:

- применение планирования;
- логичный и последовательный подход к проектированию систем персонала и управлению ими, основанный на политике занятости и стратегии использования людских ресурсов, который, кроме того, часто подкрепляется некой “философией”;
- установление соответствия между деятельностью и политикой УЧР и определенной ясно выраженной стратегией бизнеса;
- рассмотрение работников данной организации в качестве “стратегического ресурса” для достижения “преимущества в конкуренции”.

Основной целью стратегического УЧР является создание стратегических возможностей за счет обеспечения организации квалифицированными, лояльными и хорошо мотивированными работниками, которые нужны для достижения долгосрочного конкурентного преимущества. УЧР предназначено для того, чтобы сохранить ощущение общего направления в часто бурной окружающей среде, с тем чтобы, разрабатывая и внедряя последовательные и практичные программы по УЧР, можно было удовлетворять деловые потребности организации, а также индивидуальные и коллективные потребности ее работников. Стратегическое УЧР должно обеспечивать объединяющую структуру, которая является одновременно полной, интегрирующей и основанной на изменяющихся обстоятельствах.

Рассматривая цели стратегического УЧР, необходимо учитывать степень, в которой стратегия УЧР должна принимать во внимание интересы всех групп заинтересованных в организации лиц, всех ее работников в целом, так же как владельцев и руко-

водящих сотрудников. Используя терминологию “мягкое”, стратегическое УЧР будет больше внимания уделять аспекту человеческих отношений в руководстве людьми, подчеркивая надежность трудовой занятости, постоянное развитие, коммуникацию, участие, качество трудовой жизни и равновесие во весь период трудового стажа. Важными будут считаться этические вопросы. С другой стороны, “жесткое” стратегическое УЧР будет делать акцент на доход, который должен быть получен от инвестиций в человеческие ресурсы в интересах организации.

В идеале стратегическое УЧР должно попытаться достичь правильного равновесия между мягкими и жесткими элементами. Все организации существуют для того, чтобы достигать определенных целей, они должны обеспечить себя необходимыми ресурсами, чтобы это сделать, и эти ресурсы должны использоваться эффективно. Но, кроме того, компании должны учитывать вопросы, связанные с человеческим фактором, которые содержатся в концепции мягкого стратегического УЧР. Организации должны планировать, думая о людях, принимая во внимание потребности и стремления всех ее членов. Проблема заключается в том, что во многих организациях моменты, связанные с жестким вариантом, выходят на первый план, оставляя далеко позади аспекты мягкого стратегического УЧР.

Основанием для стратегического УЧР является то ощущаемое преимущество, которое дает наличие согласованной и осознанной базы для разработки подходов к управлению людьми, рассчитанных на длительную перспективу. В основе этой базы в бизнесе лежит идея достижения конкурентного преимущества через УЧР. Конкурентное преимущество является основной сутью конкурентной стратегии. Оно включает в себе способности, ресурсы, отношения и решения, которые позволяют любой организации использовать возникающие на рынке благоприятные возможности и избегать опасностей, могущих помешать ей занять желаемую позицию. Ориентированный на ресурсы подход к стратегическому УЧР является ключом к созданию конкурентного преимущества.

Концепция ориентированного на ресурсы стратегического УЧР основывается на мнении, что преимущества в конкуренции можно добиться, если организация получит и разовьет человеческие ресурсы, которые позволят ей быстрее обучаться и эффективнее применять свои знания, чем ее конкуренты. Устойчивое конкурентное преимущество возникает в результате приобретения и эффективного использования группы отличительных ресурсов, которые конкуренты не могут скопировать. Уникальные таланты работников, включая превосходные показатели работы, производительность, гибкость, инновации и способность обеспечивать высокий уровень персонального обслуживания заказчиков, вот то, что могут дать люди для достижения сильной конкурентной позиции организации. Стратегия, политика и практика УЧР организации являются уникальным сочетанием процессов, процедур, людей, стилей, способностей и организационной культуры. Одним из ключей к достижению преимущества в конкурентной борьбе является способность устанавливать различие между тем, что дает своим заказчикам данная организация, и тем, что могут дать ее конкуренты. Такое отличие может быть достигнуто при наличии стратегии, которая обеспечивает то, что:

- кадры данной организации более высокого качества, чем у ее конкурентов;
- уникальный интеллектуальный капитал, которым обладает данная организация, развивается и обучается;
- развивается культура, которая поощряет организационное обучение.

Целью ориентированного на ресурсы подхода является улучшение качества ресурсов, достижение стратегического соответствия между ресурсами и благоприятными возможностями и получение добавленной стоимости от эффективного размещения ресурсов. В соответствии с теорией интеллектуального капитала ориентированный на ресурсы подход подчеркивает, что капитальные вложения в кадры увеличивают их ценность для фирмы. Подход, ориентированный на ресурсы, может раз-

вивать стратегические возможности. Стратегической целью будет создание организаций, которые являются более интеллектуальными и гибкими, чем их конкуренты, для чего на работу должны будут приниматься и более талантливые сотрудники, чьи навыки следует развивать и расширять.

Ориентированная на ресурсы стратегия, таким образом, занимается расширением интеллектуального капитала организации. Когда внешнее окружение находится в состоянии постоянного изменения, ресурсы, принадлежащие организации и ее возможности могут быть гораздо более устойчивой основой, на которой можно построить самобытность. Отсюда следует, что определенность организации с точки зрения того, что она способна делать, может предложить более постоянную основу для стратегии, чем определенность, основанная на потребностях.

Ориентированный на ресурсы подход к стратегическому УЧР уделяет особое внимание удовлетворению потребностей интеллектуального капитала организации. Поэтому стратегическое УЧР рассматривает развитие потенциала ресурсов и достижение стратегического соответствия в целом и, в частности, оценивает относительные достоинства подходов, основанных на лучших практических методах, занимается вопросами наилучшего соответствия и конфигураций.

Подход, ориентированный на потенциал ресурсов, имеет дело с приобретением, развитием и сохранением интеллектуального капитала. Кадровые ресурсы рассматриваются в качестве основного источника конкурентного преимущества. Основой этого подхода является признание запаса инновационного подхода работников к выполнению стратегических заказов организации.

Идея стратегического УЧР основана на убеждении в том, что формирование стратегии — это рациональный и линейный процесс. Общая стратегия УЧР вытекает из конкретной стратегии в основных сферах. Все это связано с систематическими исследованиями внутреннего и внешнего окружения организации, которая определяет, какие вопросы бизнеса, организации и УЧР необходимо рассматривать.

Но в реальности стратегическое УЧР, как правило, не является формальным, хорошо сформулированным и линейным процессом, который бы логично вытекал из стратегии бизнеса. Стратегия возникает со временем в ответ на развивающуюся ситуацию.

Стратегии бизнеса могут быть сформулированы по мере их применения; они постоянно находятся в развитии и могут иметь смутные очертания. Каким образом при таких обстоятельствах можно достичь “стратегического соответствия”?

Трудности в достижении внутренней согласованности могут объясняться следующими причинами:

- сложность стратегических направлений может затруднять достижение согласованности между разнообразными видами деятельности и планами;

- высшие руководители желают быстрых достижений;

- инновации осуществляются независимо от показателей ЧР;

- введение оплаты в соответствии с показателями работы при отсутствии отлаженных процессов управления показателями работы;

- увеличение подходов к развитию практических шагов в сфере ЧР, возникающее порой из-за давления руководства или из-за финансовых ограничений;

- недостаточное понимание среди специалистов-практиков того, что необходимо активно достигать интеграции;

- менеджеры подразделений безразличны к своим задачам или не способны решать их, работники относятся к новым инициативам с подозрением или враждебно.

Препятствия, которые могут встретиться на пути стратегий УЧР при попытке реализовать свои инициативы, часто бывают связаны с непониманием стратегических потребностей данной организации, в результате чего данные инициативы выглядят неуместными или даже могущими снизить продуктивность. Эта проблема усугубляется, если факторы окружения и культуры, которые влияют на сущность стратегии, не принимаются во внимание. Инициативы, которые плохо продуманы

или неуместны, не соответствуют требованиям данной организации, не работают.

Внедрение также будет трудным, если изолированно следовать курсу одной инициативы, не учитывая того, как она может повлиять на другие практические шаги в сфере УЧР, и не пытаясь применить согласованный подход. Будет трудно реализовать что-либо, если все, кого касаются новые инициативы, и особенно представители высшего руководства, не принимают их. Серьезным препятствием может быть нежелание руководителей подразделений воспринять новые инициативы как свои собственные или развивать те навыки, которые им необходимы для исполнения своей роли в их реализации. Ключевая роль руководителей подразделений при осуществлении инициатив в области УЧР часто недооценивается. Также необходимо обеспечить процессы поддержки инициатив и необходимые финансовые и людские ресурсы.

Для преодоления этих препятствий необходимо:

— провести скрупулезный первоначальный анализ. Первоначально следует проанализировать потребности организации, корпоративную культуру и факторы внешней и внутренней среды. Основой может стать SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон, благоприятных возможностей и опасностей, с которыми сталкивается организация) или PESTLE-анализ (политическая, экономическая, социальная, технологическая, правовая среда и окружение, в котором работает организация);

— сформулировать стратегию. Формулировка должна логически обосновывать стратегию и раскрывать ее цели, стоимость и выгоды;

— получить поддержку. Особое внимание нужно уделить получению поддержки со стороны высшего руководства (следует подготовить аргументы, способные убедить его), руководителей подразделений, работников в целом и профсоюзов; это означает распространение намерений и их логического обоснования и участие заинтересованных сторон в формулировании стратегического плана;

— оценить препятствия. Необходимо оценить потенциальные препятствия на пути реализации стратегии, особенно те, которые связаны с безразличием, враждебным восприятием (сопротивление переменам) и нехваткой поддерживающих процессов или ресурсов. Если нельзя уверенно заявить, что данная инициатива будет поддержана в достаточной мере (ждать шумного всеобщего одобрения было бы чрезмерным) и что имеются необходимые ресурсы, лучше подождать с ее внедрением;

— подготовить планы действий. Эти планы должны четко показывать, что должно быть сделано, кто должен это сделать и когда это должно быть завершено. Желательно, чтобы был некоторый предварительный план, который показывал бы этапы внедрения, необходимые на каждом из них ресурсы и сроки осуществления каждого этапа и всей программы в целом. План действий должен кратко излагать программы, которые могут потребоваться: консультаций, участия, распространения информации и обучения. В нем должно быть оговорено, каким образом будет отслеживаться прогресс, и указаны критерии измерения достигнутых результатов.

Управление реализацией необходимо осуществлять, следуя предварительному плану действий. Он включает в себя мониторинг прогресса и разрешение возникающих проблем.

Последующие мероприятия и оценку нельзя принимать на веру. Необходимо отслеживать и оценивать результаты каждой инициативы. Это можно осуществлять с помощью проведения интервью, исследования отношений. На этом этапе следует указать путь дальнейших действий, исправив первоначальные предложения, обеспечить дополнительную поддержку руководителям подразделений, улучшить коммуникации и обучение и удовлетворить потребности в дополнительных ресурсах.

1.4. Отличие управления человеческими ресурсами от управления персоналом

В отличие от управления персоналом управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд работников на

потребности самой организации в рабочей силе, и приоритеты кадрового менеджмента определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.

Обретение управлением человеческими ресурсами стратегического измерения делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей управления персоналом.

Ответственность за реализацию более активной кадровой политики возлагается также и на линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений), а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев интегрируется в систему кадрового менеджмента, которая только и способна эффективно реализовать такую политику.

Происходит переориентация системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с персоналом, а следовательно, с доминировавших в управлении персоналом коллективистских ценностей на индивидуалистические.

Если традиционно менеджер по персоналу должен был стремиться сэкономить на издержках, связанных с воспроизводством рабочей силы, то технология управления человеческими ресурсами нацелена на повышение эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия и улучшение качества условий труда.

Если в управлении персоналом все внимание сосредоточено исключительно на рядовых работниках, то в управлении человеческими ресурсами акцент переносится на управленческий штат: именно компетентность менеджеров оказывается ключевым элементом кадрового потенциала современной организации.

Новая система кадрового менеджмента предполагает сильную и адаптивную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу взаимной ответственности наемного работника и работодателя, стремление всех работников организации сделать ее лучшей за счет поддержки инициативы на всех уровнях де-

тельности, постоянных технических и организационных нововведений, открытого обсуждения проблем.

Технология управления человеческими ресурсами дает синергетический эффект, если в организации соблюдаются как минимум следующие условия:

- относительно хорошо развита система адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда (индивидуальное планирование карьеры, подготовка и переподготовка персонала, стимулирование профессионального роста и ротации кадров);

- имеются гибкие системы организации работ;

- используются системы оплаты, построенные на принципах всестороннего учета персонального вклада (в том числе и самими работниками) и уровня профессиональной компетентности (знания, умения и навыки, которыми реально овладели работники);

- поддерживается довольно высокий уровень участия отдельных работников и рабочих групп в разработке и принятии управленческих решений, касающихся их повседневной работы;

- применяется практика делегирования полномочий подчиненным;

- функционирует разветвленная система организационной коммуникации, обеспечивающая двух— и многосторонние вертикальные, горизонтальные и диагональные связи внутри организации.

Поскольку управление человеческими ресурсами складывалось в рамках индивидуальной ответственности, то эта технология изначально противостояла коллективистским подходам.

В этом направлении кадрового менеджмента за его более чем сорокалетнюю историю можно выделить два подхода. Во-первых, рационалистический, когда высокая степень адаптивности организации к конкурентной среде обеспечивается гибкостью управления персоналом, интенсификацией труда высококвалифицированных работников и участием работников в распределении прибылей.

Во-вторых, гуманистический, когда ответственность за создание конкурентных преимуществ организации берут на себя

сами работники, а их вовлеченность в дела организации достигается за счет таких факторов, как эффективная организационная коммуникация, высокая мотивация и гибкое руководство.

Традиционный рационалистический подход в управлении человеческими ресурсами исходит из того, что если организация инвестирует в кадры, совершенствует технологии отбора персонала, систематически организует его обучение и реализует программы карьерного роста, хорошо платит и заботится о нем, то она вправе требовать от своих работников лояльности и ответственного отношения к работе. По крайней мере можно рассчитывать на то, что они не будут вступать в профсоюзы. Активная кадровая политика обеспечивается представительством руководителя кадровой службы в правлении организации и нацелена на удовлетворение потребностей организации в лояльной, устойчиво функционирующей и удовлетворенной своим положением рабочей силой. Такая кадровая политика является основой для реализации успешной, конкурентоспособной стратегии и строится в отличие от традиционных методов управления персоналом не на подчинении работников воле работодателя, а на взаимном учете интересов сторон и взаимной ответственности.

Гуманистический подход в управлении человеческими ресурсами представляет собой известный компромисс между двумя направлениями кадрового менеджмента — управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами. Превращение работников в собственников предприятия переводит отношения “работодатель — наемный работник” на новый уровень. Благодаря этому удовлетворение многих потребностей работников становится целью кадровой политики, а не средством к достижению других целей, как это имело место в остальных подходах в кадровом менеджменте. В свою очередь, взаимная ответственность сторон обеспечивает растущую эффективность деятельности организации. Высокий уровень участия работников в проектировании рабочих мест и управлении качеством условий труда, выпускаемой продукции и предоставляемых услуг — все это создает совершенно новую атмосферу в организации. Атмос-

феру сотрудничества, а не враждебности, которой еще недавно были проникнуты отношения между работодателями и профсоюзами. Признание законности различных интересов работников открывает реальные перспективы для вовлечения их в процесс совместного принятия управленческих решений, взаимных консультаций, а также доступа к информации о делах организации, в которой они работают.

Итак, можно говорить об определенном синтезе на базе технологии управления человеческими ресурсами традиционных и современных подходов. Однако, вобрав в себя достоинства различных подходов, сложившихся в кадровом менеджменте, технология управления человеческими ресурсами не может претендовать на роль своего рода панацеи для всех проблем, с которыми сталкивается в настоящее время менеджер по персоналу. И у этой передовой технологии критики обнаруживают изъяны.

Критический анализ применения технологии управления человеческими ресурсами, несмотря на многообещающие заявления ее приверженцев, демонстрирует известный разрыв между идеологическими установками и их практической реализацией.

Практика управления человеческими ресурсами в различных странах не только отражает многообразие национальных школ и традиций кадрового менеджмента, но, скорее, свидетельствует об отсутствии некоей единой концепции, так как пестрота используемых концептуальных схем нередко усугубляется их взаимной противоречивостью. Например, несовместимыми на практике представляются такие элементы управления человеческими ресурсами, как командная работа и индивидуальная оплата труда в зависимости от его эффективности.

Хотя все большее число организаций объявляют о внедрении у себя технологии управления человеческими ресурсами, практическая реализация новой стратегии кадрового менеджмента сталкивается со значительными трудностями. В частности, не заметен рост затрат на подготовку и переподготовку персонала, особенно принимая во внимание повсеместное рас-

пространение передовых форм кадровой работы. Передача части кадровых функций от кадровых служб линейным руководителям, как правило, обходится без дополнительной переподготовки последних, да и не пользуется особым вниманием со стороны руководства организации.

Методы вовлечения персонала (участие в прибылях организации, передача акций работникам и т. п.), заимствуемые из арсенала управления человеческими ресурсами, нередко используются менеджерами в качестве более позитивных форм интенсификации труда.

Отсутствуют объективные данные, свидетельствующие о позитивном влиянии внедряемой технологии управления человеческими ресурсами на морально-психологический климат в организациях.

Контрольные вопросы

1. Какова схема управления человеческими ресурсами?
2. Что подразумевается под управлением человеческими ресурсами?
3. Какова история развития теории управления человеческими ресурсами?
4. Каковы особенности управления человеческими ресурсами в сравнении с управлением кадров?
5. Назовите этапы развития теории управления человеческими ресурсами.
6. Назовите основные характеристики управления человеческими ресурсами.
7. Каковы основные цели управления человеческими ресурсами?
8. Какие различают варианты управления человеческими ресурсами?
9. Дайте характеристику циклам управления человеческими ресурсами.
10. Что вы понимаете под стратегическим управлением человеческими ресурсами?

11. Назовите четыре цели, которые преследует стратегическое управление человеческими ресурсами.

12. Какими причинами обусловлено преодоление внутренней несогласованности в управлении человеческими ресурсами?

13. Какие препятствия могут встретиться на пути стратегического управления человеческими ресурсами?

14. Что необходимо предпринять для преодоления препятствий в управлении человеческими ресурсами?

15. В чем отличие управления человеческими ресурсами от управления персоналом организации?

2. ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

- 2.1. Понятие, цели и принципы системы управления персоналом
- 2.2. Рынок труда и способы его регулирования
- 2.3. Маркетинг человеческих ресурсов
- 2.4. Интеграция вклада УЧР
- 2.5. Основы организации труда

2.1. Понятие, цели и принципы системы управления персоналом

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

Существенным признаком человеческих ресурсов организации является оформление трудового договора с работодателем.

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

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

Ведущая роль в обеспечении выполнения стратегических целей организации принадлежит персоналу организации.

Требования, предъявляемые к реализации целей для достижения тех или иных экономических результатов, способность решать и выполнять стратегические задачи по развитию организации и повышению ее конкурентоспособности прямо связаны с уровнем самоорганизации системы.

Социальная система организации закономерно подразделяется на две основные подсистемы — управляющую и управляемую.

Рассмотрим классификацию человеческих ресурсов по категориям. Дадим определение персонала организации, человеческих ресурсов, трудового потенциала работника (рисунок 2.1).



Рисунок 2.1 — Структура персонала организации по категориям

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

Человеческие ресурсы — понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека.

Трудовой потенциал работника — это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возмож-

ность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

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

Персонал организации подразделяют на управленческий и производственный.

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

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

По характеру трудовых функций персонал подразделяется:

- на рабочих;
- руководителей;
- специалистов;
- служащих.

В зависимости от уровня управления руководители бывают:

- линейные;
- функциональные.

Линейные возглавляют организацию в целом или ее подразделения.

Функциональные руководители возглавляют отделы, службы, бюро и т. д.

Линейный руководитель осуществляет непосредственное руководство людьми и производственной деятельностью. Он является связывающим звеном между руководством организации, которое разрабатывает стратегические задачи управления, и непосредственными исполнителями, которые реализуют эти решения.

Правильный подбор линейного руководителя имеет особое значение.

Линейный руководитель обязательно должен иметь профессиональную подготовку и опыт деятельности.

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

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

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

Работники подразделяются:

- по профессиям;
- специальностям;
- квалификации.

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

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

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

Работников по статусу занятости подразделяют:

— 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 человеческих ресурсов необходимо рассматривать:

- профессиональную структуру;
- квалификационную структуру;
- половозрастную структуру;
- структуру человеческих ресурсов по стажу;
- структуру человеческих ресурсов по уровню образования.

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

Принципы управления персоналом — это фундаментальные основы управления.

Важнейшими принципами управления персоналом являются:

- системность;
- демократизация;

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

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

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

Принцип демократизации работы с персоналом означает:

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

Принцип индивидуализации работы с персоналом реализуется:

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

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

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

2.2. Рынок труда и способы его регулирования

Составной частью структуры рыночной экономики является рынок труда, который функционирует в ней наряду с другими рынками материалов, товаров народного потребления и услуг, жилья, ценных бумаг и т. д.

На рынке труда одна сторона представлена лицами, ищущими работу, другая — работодателями.

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

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

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

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

Каждый человек обладает различной степенью способности или неспособности к тому или иному виду деятельности.

Задача руководителя — оказать помощь подчиненным выбрать для себя тот вид труда, который в наибольшей степени соответствует его профессиональным способностям. Во многих случаях работники не достигают желаемых результатов в труде, разочаровываются в своей работе только потому, что они не прошли профотбор, им не оказали помощи в профессиональной ориентации.

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

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

Занятость может быть описана системой показателей, отражающих:

— полноту включения в общественное производство активной части населения, т. е. степень удовлетворения населения в рабочих местах;

— уровень сбалансированности рабочих мест и трудовых ресурсов, как важнейшего элемента рациональной занятости;

— соответствие занятости социально-экономическим запросам населения.

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

В рыночных условиях обязательно должен существовать оптимальный резерв работников и поддерживаться естественная норма превышения предложения рабочей силы над спросом, т. е. естественная норма безработицы.

Рыночному хозяйству противопоказаны как полная занятость, так и чрезмерная безработица.

Рынок труда в настоящее время является наиболее стабильным элементом российской экономики.

Под рынком труда понимают сферу формирования и реализации спроса и предложения рабочей силы.

Ценой рабочей силы является заработная плата.

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

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

— в процессе использования рабочая сила не утрачивается работником;

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

— значительная дифференциация в структуре спроса и предложения, увеличивающаяся по мере развития экономики.

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

Рынок труда подразделяется на открытый и скрытый. Открытый рынок охватывает все трудоспособное население, которое ищет работу и нуждается в профориентации, подготовке и переподготовке, все вакантные рабочие места и должности, уче-

нические места. Открытый рынок состоит из официальной и неофициальной частей.

Официальная часть включает зарегистрированные места в службе занятости.

Неофициальная часть включает потребность трудоустройства, основанного на непосредственных контактах между работодателями и лицами, ищущими работу.

Скрытый рынок рабочей силы составляют работники, сохраняющие статус занятых, но вероятность потери работы у них велика.

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

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

Для регулирования рынка труда существует Государственная система управления трудовыми ресурсами.

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

Основными задачами государственной системы управления трудовыми ресурсами являются: принятие законов, контроль за их исполнением, выработка и реализация политики и рекомендаций в области социально-трудовых отношений в стране, охватывающих вопросы оплаты и мотивации труда, регулирования занятости и миграции населения, трудового законодательства, уровня жизни и условий труда.

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

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

Федеральные законы в области трудового законодательства принимаются Государственной Думой. Совет Федерации не наделен правом принимать законы, но он правомочен одобрять или отклонять федеральные законы, принятые Госдумой.

Значительную роль в осуществлении парламентского контроля играют комитеты и комиссии палат. Эти органы способствуют эффективной деятельности парламента через подготовку, экспертизу, обоснование законов и других нормативных документов.

В Совете Федерации и Госдуме созданы комитеты, в компетенцию которых входят вопросы регулирования социально-трудовых отношений.

Органы исполнительной власти осуществляют исполнение законов, на них возлагается исполнительно-распорядительная деятельность.

Исполнительную власть осуществляет Правительство РФ, формируемое Президентом РФ.

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

Основными задачами Министерства труда и социальной защиты РФ являются:

— координация всей работы в социально-трудовой сфере в стране;

— разработка основных направлений социальной политики Правительства;

— подготовка рекомендаций по регулированию уровня жизни и доходов населения;

— формирование правовой и нормативной базы регулирования социально-трудовых отношений;

— участие в заключении генеральных отраслевых (тарифных) соглашений;

— регулирование рынка труда, занятости населения и др.

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

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

Основными функциями Федеральной службы по труду и занятости являются:

— контроль и надзор в сфере труда, занятости, альтернативной гражданской службы и социальной защиты населения;

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

— предоставление социальных гарантий, установленных законодательством Российской Федерации для социально незащищенных категорий граждан;

— деятельность по предупреждению, обнаружению и пресечению нарушений законодательства Российской Федерации в закрепленных сферах деятельности до внесения соответствующих изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях;

— подбор работодателям необходимых работников;

— бесплатное предоставление информации и услуг, которые связаны с информационной ориентацией в целях выбора

сферы деятельности, трудоустройства, возможности профессионального обучения;

- организация и направление на профессиональную подготовку, повышение квалификации и переподготовку безработных граждан, психологическая поддержка;

- обеспечение социальной поддержки;

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

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

Судебную власть по контролю и надзору за соблюдением трудового законодательства представляют суды: Конституционный, Верховный, Высший Арбитражный, федеральные суды, а также Министерство юстиции.

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

Взаимосвязь муниципальной службы и государственной гражданской службы РФ обеспечивается посредством:

- единства основных квалификационных требований к должностям муниципальной службы и должностям государственной гражданской службы;

- единства ограничений обязательств при прохождении муниципальной службы и государственной гражданской службы;

- единства требований к подготовке, переподготовке и повышению квалификации муниципальных служащих и государственных гражданских служащих;

- учета стажа муниципальной службы при исчислении стажа государственной гражданской службы и учета стажа государственной гражданской службы при исчислении стажа муниципальной службы.

Многие вопросы управления трудовыми ресурсами рассматриваются с учетом международных соглашений, конвенций и других документов в области труда, которые обязательны для

государств — членов Международной организации труда (МОТ), каковым является Россия.

2.3. Маркетинг человеческих ресурсов

Маркетинг человеческих ресурсов — вид управленческой деятельности, направленной на определение и покрытие потребности в персонале.

В последнее время в работе с человеческими ресурсами стал преобладать предпринимательско-рыночный подход, при котором труд, его условия и рабочие места рассматриваются как продукты маркетинга. Западноевропейские компании используют методы маркетинга в управлении человеческими ресурсами с 70-х гг. XX в. В существующих в зарубежных организациях подходах к определению состава и содержания задач маркетинга человеческих ресурсов следует выделить два основных принципа.

Первый предполагает рассмотрение задач маркетинга управления человеческими ресурсами в широком смысле. Под маркетингом человеческих ресурсов в данном случае понимаются определенная философия и стратегия управления человеческими ресурсами. Человеческие ресурсы рассматриваются в качестве внешних и внутренних клиентов организации. Целью такого маркетинга является оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к организации. Фактически это “продажа” организации своим собственным сотрудникам. Принцип маркетинга человеческих ресурсов в его широком толковании опирается на рыночное мышление, что отличает его от традиционных административных концепций управления кадрами.

Второй принцип предполагает толкование в более узком смысле — как особую функцию службы управления человеческими ресурсами. Эта функция направлена на выявление и покрытие потребности организации в кадровых ресурсах.

Главное отличие между вышеназванными принципами выделения задач заключается в следующем.

Широкое толкование маркетинга человеческих ресурсов подразумевает его отнесение к одному из элементов кадровой политики организации, реализуемому через решение комплекса задач службы управления человеческими ресурсами (разработка целевой системы, планирование потребности, деловая оценка, управление карьерой, мотивацией и т. п.).

В узком смысле маркетинг человеческих ресурсов предполагает выделение определенной специфической деятельности службы управления, причем эта деятельность относительно обособлена от других направлений работы кадровой службы.

Следует отметить, что оба рассмотренных принципа не противоречат определению маркетинга человеческих ресурсов, данному в начале раздела.

Далее представлены положения, характеризующие маркетинг человеческих ресурсов как специфическую, относительно обособленную функцию службы управления персоналом организации.

Задача маркетинга человеческих ресурсов (или персонал-маркетинга) — владеть ситуацией на рынке труда для эффективного покрытия потребности в персонале и реализации тем самым целей организации.

Маркетинговая деятельность в области человеческих ресурсов представляет собой комплекс взаимосвязанных этапов по формированию и реализации плана персонал-маркетинга. Общая методология маркетинга человеческих ресурсов базируется на основных положениях теории “производственного” маркетинга.

Схему основных этапов маркетинговой деятельности в области человеческих ресурсов можно проиллюстрировать следующим образом (рисунок 2.2).

Исходную информацию для определения направлений маркетинговой деятельности, формирования плана персонал-маркетинга и мероприятий по его реализации дает анализ внешних и внутренних факторов. Такой анализ — отправная точка маркетинговой деятельности (таблица 2.1).



Рисунок 2.2 — Этапы маркетинга человеческих ресурсов

Таблица 2.1 — Внешние факторы, определяющие направления маркетинга человеческих ресурсов

Наименование фактора	Характеристика фактора
Ситуация на рынке труда	Определяется общеэкономическими, демографическими процессами, уровнем безработицы в заданном временном промежутке, структурной резервной армии труда и т. д. Указанные характеристики ситуации на рынке труда формируют два основных понятия, фактическое выражение которых является предметом анализа в управлении человеческими ресурсами: спрос на персонал, его количественная структура; предложение в области человеческих ресурсов (ситуация в сфере учебных заведений, центров подготовки кадров, органов обеспечения занятости, увольнений из организаций и т. д.)
Развитие технологии	Определяет изменение характера и содержания труда, его предметной направленности, что, в свою очередь, формирует изменения требований к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке человеческих ресурсов
Особенности социальных потребностей	Учет данного фактора позволяет представить структуру мотивационного ядра потенциальных сотрудников организации, определяемую ха-

Окончание табл. 2.1

Наименование фактора	Характеристика фактора
	рактором складывающихся в заданный момент времени общественных, производственных отношений
Развитие законодательства	При решении вопросов управления человеческими ресурсами следует учитывать вопросы трудового законодательства, его возможного изменения в обозримом периоде времени, особенности законодательства в области охраны труда, занятости
Кадровая политика организаций-конкурентов	Изучение форм и методов работы с кадрами в организациях-конкурентах с целью выработки собственной стратегии поведения, направленной на изменение кадровой политики

Под внешними факторами понимаются условия, которые организация как субъект управления, как правило, не может изменить, но должна учитывать для правильного определения качественной и количественной потребности в человеческих ресурсах и оптимальных источников покрытия этой потребности.

Перечисленные факторы по отношению к организации являются внешними, т. е. в значительной степени не зависящими от ее действий. Их нужно рассматривать как внешнюю среду организации в области управления человеческими ресурсами. Учет этой среды позволяет избежать крупных ошибок при разработке направлений маркетинговой деятельности.

Под внутренними факторами понимаются такие, которые в значительной степени поддаются управляющему воздействию со стороны организации. Основные внутренние факторы представлены в таблице 2.2.

Полный и точный учет всех перечисленных факторов определяет уровень и особенности реализации основных направлений маркетинговой деятельности в области человеческих ресурсов. Персонал-маркетинг — это комплекс мероприятий по

отбору специфического “товара” — кадров, способных обеспечить достижение целей и задач организации.

Таблица 2.2 — Внутренние факторы, определяющие направления маркетинга человеческих ресурсов

Наименование фактора	Характеристика фактора
Цели организации	Этот фактор можно считать общим для “производственного” маркетинга и маркетинга управления человеческими ресурсами. Четкость и конкретность системы целеполагания определяют строгую направленность долгосрочной политики организации. Ее цели и задачи формируют стратегию маркетинга как в области производства и реализации продукции, так и в области человеческих ресурсов
Финансовые ресурсы	Точная оценка потребности и возможностей организации в финансировании мероприятий по управлению человеческими ресурсами определяет выбор альтернативных или компромиссных вариантов в области планирования потребности в человеческих ресурсах, ее покрытия, использования кадров, их подготовки и переподготовки и т. п.
Кадровый потенциал организации	Данный фактор распространяется как на среду маркетинговой деятельности, так и на управление человеческими ресурсами в целом. Он связан с оценкой возможностей специалистов кадровой службы, с правильным распределением обязанностей между ними, что во многом определяет успех реализации плана управления человеческими ресурсами
Источники покрытия кадровой потребности	Данный фактор можно рассматривать как внутренний с точки зрения возможности выбора организацией тех источников покрытия кадровой потребности, которые соответствуют состоянию остальных внутренних и внешних факторов: целям организации, финансовым ресурсам, тенденциям развития технологии и т. д.

Основные направления персонал-маркетинга можно определить по аналогии с общим (“производственным”) маркетингом. Такими направлениями персонал-маркетинга являются:

- разработка требований к человеческим ресурсам;
- определение потребности в человеческих ресурсах;

- расчет плановых затрат на приобретение и дальнейшее использование человеческих ресурсов;
- выбор путей покрытия потребности в человеческих ресурсах.

Разработка требований к человеческим ресурсам производится на основе штатного расписания, текущего и перспективного анализа требований к должностям и рабочим местам. Разработка требований к человеческим ресурсам заключается в формировании качественных характеристик человеческих ресурсов: способностей, мотиваций и свойств.

Выбор путей покрытия потребности в человеческих ресурсах зависит от влияния двух других направлений маркетинговой деятельности — разработки профессиональных требований к человеческим ресурсам и определения величины затрат на приобретение и дальнейшее использование человеческих ресурсов.

Сущность маркетинговой работы по выбору путей покрытия потребности в человеческих ресурсах сводится к следующим основным этапам:

- установление источников покрытия потребности;
- определение путей привлечения человеческих ресурсов;
- анализ источников и путей с точки зрения их соответствия требованиям качественных и количественных параметров потенциальных сотрудников, а также затрат, связанных с использованием того или иного источника и пути привлечения человеческих ресурсов;
- выбор альтернативных или комбинированных вариантов источников и путей.

В качестве источников покрытия потребности в человеческих ресурсах можно выделить следующие:

- учебные заведения различных ступеней и уровней подготовки;
- коммерческие учебные центры;
- посреднические фирмы по подбору человеческих ресурсов;
- центры обеспечения занятости (биржи труда);
- различные профессиональные ассоциации и объединения;

- родственные организации;
- свободный рынок труда;
- собственные внутренние источники.

К внутренним источникам покрытия потребности в человеческих ресурсах относятся: высвобождение, переподготовка и перемещение человеческих ресурсов с участков работы, имеющих резервы кадров, или в связи с изменениями номенклатуры и объемов производства, механизацией и автоматизацией технологических процессов, снятием продукции с производства.

Работе по перемещению кадров должен предшествовать анализ рациональности организации труда, расстановки человеческих ресурсов, использования рабочего времени сотрудников. Перемещения работников внутри организации позволяют в ряде случаев предупредить их уход, связанный с неудовлетворенностью работой.

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

Перечислим активные пути покрытия потребности в человеческих ресурсах:

- организация набирает персонал непосредственно в учебных заведениях посредством заключения двусторонних договоров как с данным учебным заведением, так и с участником обучения;
- организация представляет заявки по вакансиям в местные или межрегиональные центры занятости (биржи труда);
- организация использует услуги консультантов по человеческим ресурсам (они могут также выполнять посреднические функции по подбору кандидатов) и услуги специализированных посреднических фирм по найму человеческих ресурсов (коммерческих бирж труда);
- организация вербует новые человеческие ресурсы через своих сотрудников. Это происходит главным образом в двух направлениях: вербовка кандидатов из семейного круга сотрудников и вербовка кандидатов в других организациях.

Назовем пассивные пути покрытия потребности в персонале:

- организация сообщает о своих вакантных местах через рекламные объявления в средствах массовой информации и специальных изданиях;

- организация ожидает претендентов после вывешивания объявлений местного характера.

Перечисленные варианты путей привлечения человеческих ресурсов связаны с внешними источниками покрытия потребности в кадрах. Собственная организация может рассматриваться в качестве внутреннего источника. Пути покрытия потребности в человеческих ресурсах в данном случае являются:

- перемещение сотрудников из одного подразделения в другое, причем оно может происходить либо с соответствующим переобучением, либо без него;

- перемещение сотрудников на более высокий иерархический уровень организации (как правило, с получением дополнительного образования или квалификации);

- формирование новой функциональной роли сотрудника в рамках прежнего рабочего места при соответствующем дополнительном обучении.

Для изучения всех необходимых факторов, влияющих на формирование направлений маркетинговой деятельности, специалисту необходима информация, от качества и полноты которой зависит результативность анализа ситуации на рынке труда. Источниками информации для маркетинга человеческих ресурсов могут являться:

- учебные программы и планы выпуска специалистов в учебных заведениях;

- учебные программы дополнительного обучения в коммерческих учебных центрах и для курсов переобучения при биржах труда;

- аналитические материалы, публикуемые государственными органами по труду и занятости (такие материалы могут готовиться также по заявкам организаций);

— информационные сообщения служб занятости (бирж труда);

— специализированные журналы и специальные издания (например, справочник квалификационных требований к претендентам, издаваемый в европейских странах);

— сеть научно-технических библиотек, в которых также могут готовиться тематические аналитические обзоры;

— технические выставки, конференции, семинары;

— экономические публикации в газетах;

— рекламные материалы других организаций, в особенности организаций-конкурентов;

— презентации фирм в учебных заведениях, проведение учебными заведениями так называемых дней открытых дверей и т. п.

Таким образом, главными задачами маркетинга человеческих ресурсов являются: исследование рынка для установления текущих и перспективных потребностей организации в количестве и качестве человеческих ресурсов; изучение развития производства для современной подготовки новых рабочих мест и требований к сотрудникам; поиск и приобретение человеческих ресурсов, характеристики которого соответствуют требованиям, предъявляемым организацией.

Маркетинг человеческих ресурсов создает базу для проведения окончательного отбора кадров.

Следует отметить наличие различных подходов к решению проблемы удовлетворения потребности в человеческих ресурсах в организациях Японии, Западной Европы и США.

В Японии наем человеческих ресурсов осуществляют, как правило, на низшие должности. Это связано с доминирующей во многих японских организациях политикой “пожизненного найма”, а также с некоторыми особенностями японской системы образования, при которой будущий сотрудник какой-либо организации готовится как специалист “широкого профиля”, обладающий в большей степени общефилософской, общемировоззренческой, а не узкоспециализированной подготовкой. Считается, что

овладение конкретными навыками труда в какой-либо области — это прерогатива конкретной японской фирмы, а не учебного заведения. Отсюда покрытие потребности в персонале низших должностей в японских организациях осуществляется за счет внешних источников, а потребности в человеческих ресурсах более высоких должностей — за счет внутренних источников.

Западноевропейские (в частности, германские) организации во многих случаях отдают предпочтение внутренним источникам покрытия потребности в человеческих ресурсах, хотя формально условия конкурса на замещение вакантной должности равнозначны как для внешних претендентов, так и для собственных сотрудников организации. Американские организации не делают различия по значимости внутренних и внешних источников покрытия потребности в человеческих ресурсах, предоставляя равные возможности при отборе на вакантную должность как своим сотрудникам, так и внешним претендентам.

Определение потребности в человеческих ресурсах — одно из важнейших направлений маркетинга человеческих ресурсов, позволяющее установить на заданный период времени качественный и количественный состав человеческих ресурсов.

2.4. Интеграция вклада УЧР

Две важные цели УЧР — это достижение стратегической интеграции и согласование политики УЧР и практики управления персоналом организации. Стратегическую интеграцию можно описать как вертикальную — это обеспечение того, чтобы стратегии УЧР соответствовали стратегии бизнеса организации. Концепцию согласованности можно определить как горизонтальную интеграцию — это разработка ряда взаимно усиливающих и взаимодействующих между собой политических положений и практических шагов в сфере УЧР, т. е. дополняющие друг друга.

Стратегическая, или вертикальная, интеграция в основном обеспечивает организации квалифицированную и хорошо мотивированную

вированной рабочей силой, необходимой для достижения целей бизнеса. Этого можно достичь, привязывая стратегии ЧР к конкурентной стратегии бизнеса организации.

Горизонтальная интеграция осуществляется с помощью развития согласованного хорошо подогнанного набора взаимосвязанных и взаимно усиливающих друг друга политических и практических решений в сфере УЧР. Этого можно достичь, применяя совместные процессы, например анализ компетентности, который обеспечивает общую справочную схему или управление показателями работы; последнее касается и определения должностных обязанностей, развития работников и вознаграждений. Объединение будет более вероятным, если мнения руководителей подразделений и специалистов совпадают в сфере УЧР.

Достижению интеграции способствует, если при планировании любого нововведения полностью и всесторонне рассматривается его влияние на другие аспекты политики и практических мероприятий в сфере УЧР, в частности то, как это нововведение может поддержать практические мероприятия и в целом стратегию организации.

Целью в таком случае должно быть достижение более систематического подхода, для чего связываются теоретические и практические меры. Эта цель предполагает, что чем больше практические мероприятия поддерживают друг друга, тем с большей вероятностью они дадут хорошие результаты. Связывание различных видов деятельности позволяет при развитии в одной области достичь улучшения результативности в целом.

Главную роль при этом играют основы организации труда.

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

Организация труда является составной частью организации производства, поэтому рациональная организация производства может быть построена только на базе совершенных и эффективных подсистем организации трудовых процессов. Чем

совершеннее организация труда на предприятиях, тем выше его результаты, в том числе производительность труда.

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

Комплексная система организации труда и производства включает 11 подсистем организации и управления трудом: разделение и кооперация труда, правильный выбор формы и вида которых обеспечивают планировка и организация рабочих мест, способствующие созданию на рабочих местах условий для высокоэффективного труда, сохранения высокой трудоспособности и здоровья работников; развитие гибких форм организации труда, включая режим гибкого рабочего времени, паломничество (в том числе электронное), совмещение профессий, прием работников с условием самообеспечения работой и др.

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

Комплексная система организации труда призвана решить следующие проблемы:

— комплексного проектирования трудовых, технологических и производственных процессов, которые до настоящего времени не имеют научного решения. В науках об организации труда и организации производства существуют разрозненные рекомендации о проектировании отдельных трудовых и производственных процессов. Представляется сейчас весьма важным создать научные методы планирования новых и совершенствования действующих производственных процессов на основе ис-

пользования стандартов трудовых движений, действий, приемов и комплексов в сочетании с прогрессивными технологическими способами и научными методами;

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

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

— создания мотивов и стимулов высокоэффективного труда. Сказываются неустойчивое состояние многих предприятий, низкий уровень минимальной оплаты и тарифных ставок, величина которых не соответствует прожиточному минимуму. Несответствие уровня оплаты труда на российских предприятиях требованиям рынка необходимо ликвидировать, подняв оплату труда до стабильного и нормального рыночного значения. Это возможно только при соответствующем повышении производительности труда и эффективности производства;

— взаимосвязи личных и общих трудовых, социальных и производственных процессов с эффективностью производства. Это проблема комплексного управления эффективностью труда и производства, которая требует учитывать основные законы и положения рыночной экономики, заинтересованность работников в повышении эффективности труда, человеческих ресурсов и всего производства на предприятиях.

Содержание труда различных категорий работников характеризуется совокупностью внутренних и внешних факторов, определяющих процесс производства соответствующей продук-

ции или услуг. Все процессы изготовления разнообразной продукции и выполнения рыночных услуг предусматривают также взаимодействие технических, экономических и человеческих факторов. Именно поэтому каждый производственный процесс имеет свое конкретное технологическое и трудовое содержание.

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

Все производственные процессы на предприятиях протекают как совокупность технологических и трудовых процессов, осуществляемых в результате труда руководителей, специалистов и рабочих. Совокупный трудовой процесс представляет собой взаимодействие всех работников предприятия, занятых выполнением своих производственных функций. Простой трудовой процесс характеризуется совокупностью трудовых приемов или функций, выполняемых отдельным работником на своем рабочем месте. Именно установленные должностные функции, предусмотренные обязанности и соответствующая технология данного производства определяют содержание труда конкретных категорий человеческих ресурсов — от руководителя, менеджера высшего звена до рабочего, исполнителя заданной работы.

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

В общем виде содержание труда руководителей или менеджеров высшего звена определяется составом или совокуп-

ностью тех основных функций, которые они призваны выполнять в своей организации.

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

- определение потребности в работниках различных категорий исходя из стратегии деятельности организации;

- анализ рынка труда и управление полной и эффективной занятостью работников;

- подбор, расстановка и адаптация человеческих ресурсов на производстве;

- планирование карьеры и обеспечение профессионального роста работников;

- создание рациональных условий труда и обеспечение безопасности работы и здоровья человеческих ресурсов; организация трудовых процессов рабочих и разработка нормативов затрат и результатов труда;

- анализ использования рабочего времени и фактической занятости человеческих ресурсов на производстве;

- управление производительностью труда на предприятии и оценка использования ресурсов;

- обоснование структуры доходов человеческих ресурсов, выбор форм и систем оплаты труда;

- организация изобретательской и рационализаторской деятельности на предприятии;

- участие в проведении тарифных соглашений и разработке коллективных трудовых договоров;

- разработка и осуществление социальной политики предприятия;

- развитие партнерских отношений между работниками и работодателем, профилактика и устранение трудовых конфликтов;

- определение общей линии финансовой политики с учетом рыночной конъюнктуры и платежеспособности предприятия;
- выработка решений в области кадровой политики и социальной сфере деятельности;
- координация работы всех подразделений и служб предприятия, а также руководителей других звеньев управления;
- создание благоприятной трудовой обстановки для рационального использования умственных, физических и предпринимательских способностей человеческих ресурсов;
- разработка предложений, направленных на повышение качества работы, уровня жизни и закрепление человеческих ресурсов на предприятии.

Содержание основных трудовых функций, выполняемых как в целом службой управления человеческими ресурсами, так и отдельными сотрудниками, во многом зависит от объемов производства, размеров предприятия, сложности продукции, численности и квалификации человеческих ресурсов, степени автоматизации труда и производства, состояния и места предприятия на рынке и многих других внутренних и внешних факторов. Из представленного содержания основных трудовых функций службы управления человеческими ресурсами очевидна не только важность, но и сложность выполняемой ею деятельности, связанной с трудом различных категорий работников и требующей учета комплекса экономических, организационных, технических, психофизиологических, правовых, социальных и многих других факторов, обеспечивающих высокий конечный результат всего производства и каждого его работника.

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

В отечественной и зарубежной экономической науке и практике наибольшее распространение для оценки результатов тру-

да человеческих ресурсов в настоящее время получила система так называемых коэффициентов трудовых показателей, характеризующих вклад работников в развитие организации.

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

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

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

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

Основной контингент трудовых ресурсов составляет трудоспособное население, способное к участию в трудовом процессе (мужчины 16–59 лет, женщины 16–54 года, за исключением пенсионеров по инвалидности и льготам).

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

Трудовые ресурсы имеют количественную и качественную характеристики.

Количественная характеристика — это фактическая средняя численность трудоспособного населения.

Качественный состав трудовых ресурсов характеризуется с точки зрения трудоспособности. При этом различают общую и профессиональную трудоспособность.

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

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

При анализе и оценке человеческих ресурсов по уровню образования и профессиональной подготовки учитываются такие

показатели, как профессионально-квалификационная структура, удельный вес работников по всем видам деятельности, а также уровню квалификации по отдельным половозрастным группам.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

В состав научной системы организации труда и производства, согласно отечественным и зарубежным исследованиям, должны входить следующие 10 подсистем организации и управления трудом:

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

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

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

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

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

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

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

— соблюдение трудовой и производственной дисциплины и регламента работы, которое основано на выполнении проектных требований в процессе работы;

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

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

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

Рассмотрим основные научные направления совершенствования организации труда, такие как нормирование труда, формы его разделения и кооперации, методы его оптимизации на предприятиях.

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

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

— исправное состояние помещений, сооружений, машин и оборудования;

— своевременное предоставление технической и иной необходимой для работы документации;

— надлежащее качество материалов, инструментов, иных средств и предметов, необходимых для выполнения работы, их своевременное предоставление работнику;

— соответствие условий труда требованиям охраны труда и безопасности производства.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные принципы систем управления человеческими ресурсами.
2. Что понимается под полной занятостью населения?
3. Перечислите показатели, отражающие занятость населения.
4. Перечислите особенности рынка труда, отличающие его от рынков обычных товаров.
5. Дайте определение маркетинга человеческих ресурсов.
6. Каковы задачи маркетинга человеческих ресурсов?
7. Начертите схему основных этапов маркетинговой деятельности в области управления человеческими ресурсами.
8. Назовите внешние факторы, определяющие направления маркетинга персонала.
9. Что включает в себя Государственная система управления трудовыми ресурсами в России?
10. Каковы основные задачи Министерства здравоохранения и социального развития?
11. Дайте определение организации труда.
12. Что включает комплексная система организации труда?
13. Как характеризуется содержание организации труда?
14. Что входит в состав основных трудовых функций службы управления персоналом?
15. Каково содержание основных трудовых функций?
16. Что входит в состав научной системы организации труда и производства?
17. Что обязан обеспечить работодатель для выполнения работниками норм выработки?
18. Каковы основные принципы, которыми руководствуются при проектировании и внедрении научной организации труда?
19. Каковы основные цели УЧР?
20. Какие виды интеграции вы знаете?

3. ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ПОДСИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

3.1. Кадровое обеспечение системы управления человеческими ресурсами

3.2. Управление компетенциями как средство реализации кадровой стратегии организации

3.3. Делопроизводственное обеспечение системы управления человеческими ресурсами

3.4. Информационное обеспечение системы управления человеческими ресурсами

3.5. Техническое обеспечение системы управления человеческими ресурсами

3.6. Нормативно-методическое обеспечение системы управления человеческими ресурсами

3.7. Правовое обеспечение системы управления человеческими ресурсами

3.1. Кадровое обеспечение системы управления человеческими ресурсами

Под кадровым обеспечением системы управления человеческими ресурсами понимается необходимый количественный и качественный состав работников кадровой службы организации.

Уровень кадровой работы в организации зависит от профессиональной компетентности специалистов кадровых служб.

В настоящее время подразделения по управлению человеческими ресурсами отечественных организаций укомплектованы во многих случаях людьми, не имеющими профессиональных навыков. К тому же требования к работникам и должностные ин-

струкции не отвечают современным задачам организаций. Выполнение в полном объеме функций по управлению человеческими ресурсами предъявляет высокие требования к деловой и профессиональной квалификации работников службы управления человеческими ресурсами, предполагает личное взаимодействие с руководством организации, его функциональными и линейными подразделениями.

Работники службы управления человеческими ресурсами должны:

— хорошо знать трудовое законодательство, методические, нормативные и другие материалы, касающиеся работы с человеческими ресурсами, учета личного состава; основы педагогики, социологии и психологии труда; передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления человеческими ресурсами;

— владеть современными методами оценки персонала, профорientационной работы, долгосрочного и оперативного планирования работы с человеческими ресурсами, регламентации функций структурных подразделений и работников; социальными технологиями управления;

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

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

В настоящее время крайне необходима система подготовки и переподготовки работников кадровых служб, так как в стране практически нет учебных заведений, готовящих специалистов по данному профилю. Процесс обучения кадровиков и освоения

ими новых методов управления должен стать осознанным и непрерывным.

Количественный состав службы управления человеческими ресурсами определяется организационно-штатными структурами и уставом организации. При расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы учитываются следующие факторы:

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

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

Одним из наиболее распространенных и доступных методов расчета численности работников кадровой службы является ее определение через затраты труда (времени) на выполнение управленческих работ, т. е. через трудоемкость.

В свою очередь, трудоемкость работ по управлению человеческими ресурсами можно определить, используя следующие методы: нормативный; с помощью фотографии рабочего времени или хронометража; расчетно-аналитический; метод аналогий; экспертный.

Нормы времени устанавливаются в основном для простых, повторяющихся видов работ (машинописные, учетные, оформ-

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

Зная нормативную (либо расчетную) трудоемкость работ, выполняемых в течение года в отделе кадров, можно рассчитать численность отдела (\mathcal{C}) по формуле

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

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

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

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

3.2. Управление компетенциями как средство реализации кадровой стратегии организации

При разработке и реализации стратегии управления человеческими ресурсами организации в последнее время стали использовать технологии управления компетенциями.

Управление компетенциями представляет собой процесс сравнения потребности организации в кадрах с наличными трудовыми ресурсами и выбор форм воздействия для приведения их в соответствие с требованиями производства.

В данном случае под потребностью организации понимается необходимый количественный и качественный состав человеческих ресурсов, определяемый в соответствии со стратеги-

ей ее развития. Под ресурсами подразумеваются работники организации с достигнутыми уровнями компетенции, желаниями, мотивацией, устремлениями. Результатом сравнения потребностей и ресурсов становятся управленческие решения о ротации, продвижении, найме, развитии персонала.

Технология управления компетенциями интегрирует технологии управления по целям, определения требований производства и предусматривает приведение человеческих ресурсов организации в соответствие с этими требованиями.

Компетенции — это характеристики трудовых ресурсов, необходимые для успешной деятельности: совокупность знаний, навыков, способностей, прилагаемых усилий и стереотипов поведения.

Совокупность знаний предусматривает обладание информацией, требуемой для выполнения работы. Знания определяют интеллектуальный потенциал человека.

Навыки — это владение средствами и методами выполнения определенных задач. Навыки проявляются в широком диапазоне: от физической силы и сноровки до специализированного обучения. Общим для навыков является их конкретность.

Способности обусловлены врожденной предрасположенностью выполнять определенный вид деятельности. Способность можно также рассматривать как приблизительный синоним одаренности.

Прилагаемые усилия связаны с сознательным приложением в определенном направлении ментальных и физических ресурсов. Усилия составляют ядро рабочей этики. Любому человеку можно простить нехватку таланта или средние способности, но никогда нельзя простить недостаточные усилия. Без усилий человек напоминает вагоны без локомотива, которые также полны “способностей”, однако безжизненно стоят на рельсах.

Стереотипы поведения — это видимые формы действий, предпринимаемых для выполнения определенных работ. Поведение включает в себя наследованные и приобретенные реакции на ситуации и ситуационные раздражители. В нашем по-

ведении проявляются наши ценности, этика, убеждения и реакция на окружающий мир. Когда человек демонстрирует уверенность в себе, формирует из коллег команду или проявляет склонность к действиям, его поведение соответствует требованиям организации.

Компетенции в соответствии с требованиями Федерального государственного стандарта высшего профессионального образования по подготовке бакалавров по направлению “Менеджмент” можно охарактеризовать через уровни их выраженности (таблица 3.1).

Таблица 3.1 — Уровни выраженности компетенций менеджера

Наименование уровня	Характеристика уровня
Четвертый	Лидерский уровень (дополняет базовый и сильный уровни) — менеджер задает нормы для коллектива, когда не только он, но и другие начинают проявлять данную компетенцию; менеджер помогает другим проявлять необходимые навыки
Третий	Сильный уровень (дополняет базовый уровень) — компетенция может проявляться в трудовых процессах, при решении сложных задач
Второй	Базовый уровень — компетенция развита нормально; менеджер проявляет необходимые для работы качества
Первый	Уровень понимания — менеджер понимает необходимость данных компетенций, он старается их проявлять, но это не всегда получается

Компетенция имеет понятное для сотрудников организации детализированное описание, что существенно облегчает возможность ее диагностики.

Вот, например, как описывается компетенция “Гибкость”, присущая работнику:

- быстро адаптируется к работе в разнообразных ситуациях, с разными людьми и группами;

- меняет свои подходы к работе в соответствии с переменами внутри и вне организации;

— понимает и ценит достоинства нескольких подходов к решению вопроса;

— даже после выбора оптимального плана стремится сохранить возможность возвращения к альтернативным решениям;

— сохраняет способность к продуктивному труду даже в тех случаях, когда надежды на первоначально избранный путь не оправдались.

Важной нормативной базой и инструментом управления компетенциями являются профиограммы, методика построения которых рассматривается далее.

Существует огромное количество профессий, охватывающих различные сферы человеческой деятельности. Они постоянно изменяются вместе с развитием общества, науки и техники, но при этом многие профессии сохраняют свои главные признаки и сопровождают человечество в течение столетий. Поэтому так важно правильно описать профессию, выделить в ней наиболее существенные особенности, которые могут показать человеку, выбирающему род деятельности, подходит она для него или нет.

При описании профессий следует обратиться к профиограммам, которые строятся на основе анализа и описания рабочего места.

Профиограмма — описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, требований, которые она предъявляет к человеку. Существуют два основных вида профиограмм:

— профиограммы первого вида выполняют функции общей ориентировки в профессии, построены в большей степени на основе психологического изучения профессии;

— профиограммы второго вида описывают производственно-технические, социально-экономические условия трудовой деятельности и психофизиологические требования, предъявляемые профессией к человеку.

Сравнение индивидуальных особенностей работника с требованиями профиограммы позволяет установить его соответствие и профессиональную пригодность к данному виду труда.

Приведем структуру профессиограммы второго вида (таблица 3.2). Этот вид профессиограммы более подходит для описания рабочих профессий.

Таблица 3.2 — Структура профессиограммы

Раздел	Содержание раздела
Профессия	Общие сведения о профессии; изменения, которые произошли с развитием производства, перспективы развития профессии
Процесс труда	Характеристика процесса труда, сфера деятельности и вид труда, продукция, орудия труда, основные производственные операции и профессиональные обязанности, рабочее место, рабочая поза
Санитарно-гигиенические условия труда	Работа в помещении или на воздухе; шум, вибрация, освещение, температура, режим труда и отдыха; монотонность и темп труда; возможность производственных травм, профзаболеваний; медицинские показания; льготы и компенсации
Психофизиологические требования профессии к работнику	Требования к особенностям восприятия, мышления, внимания, памяти; требования к эмоционально-волевым качествам человека; требования к деловым качествам
Профессиональные знания и навыки	Перечень необходимых знаний, умений, навыков
Требования к подготовке и повышению квалификации кадров	Формы, методы и сроки профессионального обучения, перспективы профессионального роста

Внедрение модели компетенции позволяет выжить в условиях финансового кризиса. Модель компетенций — это логическое описание элементов и функций компетенций, применяемых в организации. Модель компетенций содержит детальное описание стандартов поведения работников, занимающих конкретную должность, ведущих к достижению должностных целей. Полная модель компетенций содержит также основные стандарты поведения, описывающие деятельность не только работников, но и всей организационно-функциональной структуры.

Степень детализации в модели компетенций зависит от целей, для которых применяется модель. Опыт последнего года

применения модели компетенций, предусмотренных Федеральным государственным стандартом высшего профессионального образования по подготовке бакалавров по направлению “Менеджмент” в процессе изучения дисциплины “Управление человеческими ресурсами”, показывает, что набор компетенций должен быть оптимальным и включать лишь ключевые направления управления человеческими ресурсами.

Роль модели компетенций в системе управления человеческими ресурсами и области применения ее велики.

Компетенции самым тесным образом связаны со стратегией бизнеса, соответственно их предназначение — способствовать реализации стратегических целей организации. В первую очередь — в эффективном управлении человеческими ресурсами. Здесь она находит применение в следующих областях:

1. Формирование корпоративной культуры, соответствующей стратегическим целям. Роль модели компетенций в данной области заключается в создании необходимых корпоративных ценностей и их развитии в работниках.

2. Оценка кандидатов при подборе персонала. Это одна из наиболее распространенных областей применения модели компетенций. Роль модели заключается в отборе кандидатов, максимально соответствующих должностям. Модель компетенций позволяет сформулировать критерии отбора, получить четкое представление о поведении кандидата в рабочей ситуации.

3. Оценка и управление эффективностью деятельности работников. Применение модели компетенций позволяет собрать структурированную информацию о деятельности работника и получить сравнительную оценку его исполнительского поведения.

4. Обучение и развитие персонала. В данной области модель компетенций является, пожалуй, лучшим инструментом для формирования планов обучения и развития работников. Она позволяет максимально точно определить области обучения и развития, фокусируя все обучающие мероприятия на приведение работников к корпоративным стандартам, отраженным в компе-

тенциях. Это позволяет значительно повысить эффективность обучения и развития персонала.

5. Модель компетенций позволяет сформировать четкую систему оплаты труда в компании, привязав ее к эффективности деятельности работника и его профессиональному росту.

6. Модель компетенций позволяет достаточно точно прогнозировать планирование человеческих ресурсов организации, качество требуемых ресурсов как в области подбора специалистов, так и в области обучения и развития персонала.

7. Так называемые смежные области, являющиеся следствием уже названных областей:

- повышение конкурентоспособности бизнеса;
- анализ способностей и потенциала работников и планирование их карьерного роста;
- улучшение стандартов качества выпускаемой продукции, оказываемых услуг и работы с клиентами компании;
- измерение эффективности HR-деятельности в компании и оценка инвестиций в человеческие ресурсы и т. д.

Само по себе содержание модели не является гарантом создания инструмента по повышению эффективности управления человеческими ресурсами. Эффективность модели зависит от качества содержания. А результат использования модели напрямую связан с качеством организационной деятельности и стройности всей системы управления человеческими ресурсами.

Качественное содержание модели отвечает следующим критериям:

— соответствует стратегическим целям. Это означает, что разрабатываемые компетенции способствуют деятельности работников и компании, направленной на достижение именно стратегических целей;

— полезность для всех, кто участвует в ее эксплуатации. Следует помнить, что субъектом модели являются работники, у которых также есть свои цели, интегрированные в цели компании, свои мотивы трудовой деятельности и свои потребности. Это означает, что модель представляет интерес для работников и полезна им;

— оптимальный набор элементов модели, отсутствие повторений и пересечений;

— наличие системы учета ожидаемых изменений позволяет получить желаемый спектр применения системы и делает систему полезной всем участникам. Оценка человеческих ресурсов на основе модели компетенций с успехом заменяет аттестацию, позволяет грамотно спланировать развитие карьеры, проследить динамику изменений и завязать результаты с оплатой труда. Также она устанавливает зависимость между развитием работника и ростом его заработной платы, делает его ожидания реалистичными, а систему оплаты труда прозрачной и управляемой;

— простота и прозрачность модели означает, что описывающая систему документация должна быть доступной для понимания и предельно краткой, но при ее создании необходимо соблюдать правило оптимальности;

— модель компетенций может быть упрощенной или сложной. Простая модель компетенции содержит лишь основные стандарты поведения и, как правило, одинаковый для всех должностей набор поведенческих критериев. При этом не учитываются уровни должностей.

Профиль компетенций, по сути, представляет собой набор компетенций, которыми должен обладать работник, соответствующий занимаемой должности. Но это не просто набор, а перечень, включающий необходимый уровень развития каждой компетенции для конкретной должности. Как мы уже говорили, одни и те же компетенции могут требоваться для разных должностей. Как правило, в этом случае на разных должностях требуется разный уровень развития компетенций.

Важно отметить, что профиль компетенций не статичен, он обладает свойством меняться. Причем меняются именно требуемые уровни компетенций. Это связано с развитием бизнеса, с организационным развитием. При развитии модели компетенций также может меняться и сам набор компетенций. Поэтому разработанные профили компетенций не могут использоваться

длительное время, они имеют определенный “срок годности”. Но это не означает, что их необходимо разрабатывать каждый раз заново. Они требуют проверки на актуальность перед использованием и, в случае необходимости, актуализации.

Внедрение модели компетенций — это процесс, начало которому было положено в момент принятия решения о ее разработке. Именно с этого момента начинается кропотливая работа, сопровождающаяся процессом информирования, закладывающая основу внедрения.

Можно сказать, что на этапе разработки идет предварительная стадия внедрения модели. Применение модели компетенций удобнее всего на конкретных направлениях деятельности, в которых модель используется. Начало применения модели компетенций на практике — это включение механизма повышения эффективности работников и, как следствие, повышение эффективности бизнеса.

Организовать процесс использования модели можно по-разному в зависимости от потребностей и возможностей, а результаты работы модели компетенций должны быть в конечном результате направлены исключительно на реализацию стратегии организации.

Одно из самых популярных направлений PR-деятельности, где применяются компетенции, — это подбор и отбор персонала. В то же время именно в этой области, для которой модель компетенций является эффективнейшим инструментом, компетенции часто используются однобоко: для обнаружения у кандидата на должностную позицию желаемых компетенций. А между тем модель компетенций предоставляет гораздо больше возможностей для полноценного подбора персонала и обеспечения потребности компании в нужных специалистах.

При формировании вакансии компетенции используются в части требований к кандидату, которые представляют собой некий набор формальных требований, включающих параметры профессионального опыта, образования и личностно-деловых качеств. Но данный набор не гарантирует эффективность рабо-

ты специалиста, соответствующего требованиям. Он определяет возможности специалиста, выраженные в формальных параметрах, и никоим образом не демонстрирует характер и мотивацию реализации этих возможностей. Включение компетенций в требования к кандидату позволяет заявить о необходимых стандартах поведения, чтобы соответствующий формальным требованиям кандидат с достаточной степенью вероятности был мотивирован на реализацию своих возможностей в предлагаемой работе.

Объявление о вакансии, сформированное на основе компетенций, — буквально волшебный щит, позволяющий работодателю реализовать свои интересы при подборе, не нарушив юридическую основу процесса.

Пример. В организацию требуется секретарь. Женщина 21–30 лет, высшее образование, опыт работы от двух лет (на аналогичной позиции), ПК (Word, Excel, Internet), английский язык (хороший разговорный уровень), грамотная речь, ответственность, знание делового этикета, презентабельная внешность.

Включение в объявление основных компетенций позволяет решить все обозначенные выше проблемы, так как заявляет не только о формальных требованиях, но и о том, какие стандарты поведения сотрудника требуются работодателю для удовлетворения его потребностей в специалисте. Именно стандарты поведения дают определенные гарантии эффективности деятельности нанятого специалиста, а вовсе не его соответствие заявленным требованиям. Включая в объявление о найме основные требуемые стандарты поведения в виде ключевых компетенций должности, работодатель четко заявляет о своих ожиданиях по отношению к кандидату не только в виде формальных параметров, но и в виде результатов работы, которые от носителя данных параметров требуются. И в случае отказа кандидату у работодателя всегда будет разумное обоснование принятому решению. К сожалению, чаще всего формат размещения объявлений о вакансиях на специализированных рабочих сайтах не позволяет полноценно сформулировать все требования к кандидатам в разрезе компетенций. Но это можно делать в разрезе о вакансиях на собственном сайте компании.

Аналогично использованию компетенций при формировании вакансий и объявлений модель компетенций применяется для формирования технического задания (ТЗ) кадровому агентству на поиск специалиста. ТЗ на основе компетенций содержит четкие критерии поиска и отбора кандидата, а также параметры принятия решения. Компетенции, включенные в ТЗ, позволяют кадровому агентству четко увидеть требуемые стандарты поведения кандидата, соответствующего заявленным формальным качествам, и провести оценку и отбор в необходимом ключе.

Часто используется стратегия, при которой отбор кандидатов полностью построен на компетенциях, что в корне не верно. Отбор по компетенциям не заменяет иные виды отбора, а дополняет их. Компетенции содержат стандарты поведения, выявленные при наблюдении за эффективным выполнением работы внутри самой организации. Они лучше всего оцениваются, когда потенциальные сотрудники наблюдаются во время решения настоящих задач в реальной обстановке. Но чтобы не затрачивать огромные ресурсы на допуск к практической оценке всех желающих, необходимо произвести предварительный отбор кандидатов по формальным признакам (образование, профессиональный опыт и т. п.), для которого компетенции не годятся. Поэтому оценка кандидатов на основе компетенций позволяет только провести испытательную оценку предварительно отобранных кандидатов в смоделированной практической ситуации.

При отборе кандидатов оцениваются не только ключевые компетенции, но и дополнительные, позволяющие получить реальное представление о потенциале кандидата. Следует различать компетенции фильтрующие и дополняющие. Фильтрующие — ключевые компетенции, наличие которых важно, а отсутствие критично. Это фильтры, позволяющие на этапе применения метода отбора по компетенциям отсеять кандидатов, которые точно не подходят. Дополняющие — компетенции, которые желательны и могут иметься в наличии в той или иной степени. В дальнейшем, если кандидат будет принят на работу, эти ком-

петенции подлежат развитию. Они позволяют получить более полное представление о профессиональном профиле кандидата.

В использовании метода отбора кандидата по компетенциям можно выделить еще одну группу компетенций, так сказать, повышающие ценность кандидата. Например, если после оценки фильтрующих и дополняющих компетенций остается слишком много кандидатов для принятия решения, в игру вступают повышающих ценность компетенции. По аналогии с формальными требованиями к кандидату: есть обязательные, есть дополнительные, а есть те, которые идут в плюс при выборе и принятии решения.

Задания, которые моделируют ситуацию, позволяющую оценить компетенции кандидатов:

- специальные тесты, решение которых проявляет компетенции;

- особые интервью, проводимые экспертами в области оценки компетенций;

- специальные опросники, включающие набор поведенческих ситуаций и варианты выбора поведения в них;

- игровые ситуации, проявляющие в поведении кандидатов их компетенции.

Информация для конструирования таких заданий берется из модели компетенций, в частности из поведенческих примеров для компетенций.

Еще один важный момент: поведенческие ситуации для проведения отбора следует сформулировать так, чтобы не потерять кандидатов, которые показали близкое к заданным стандартам поведение в ситуациях, не предусмотренных программой отбора. Процедура конкурсного отбора является стрессовой, и кандидат от волнения может проявить себя в игре не лучшим образом. Но если его поведение на предыдущих этапах отбора демонстрировало наличие устойчивых навыков по организации времени, то это повод для перепроверки степени развития у него необходимой компетенции.

Оценка дополнительных компетенций дает материал для формирования заказа на адаптацию нового работника. Ее ре-

зультаты — это область работы с новичком в период адаптации. Оценка компетенций на стадии отбора кандидатов не заменяет полностью программу адаптации, а лишь дополняет ее.

Приведем примерный перечень мер, которые могут приниматься для повышения эффективности работы персонала:

- создание новых вакансий и прием на работу новых работников;

- увольнение работников и прием на их место новых, более соответствующих требованиям на условиях аутстаффинга;

- внедрение модели компетенции;

- оценка и аттестация персонала;

- повышение квалификации (обучение) работников;

- переквалификация части работников;

- повышение заинтересованности работников в результатах труда;

- привлечение работников к участию в процессе управления;

- проведение последовательной и рациональной политики управления человеческими ресурсами;

- проведение продуманной социальной политики;

- внедрение политики перспективного роста работников и др.

Достижение предприятием поставленных стратегических и тактических целей может быть гарантировано, если каждый из его работников на своем рабочем месте достиг целей, поставленных перед ним. Конечно, вклад работников в достижение целей различен и определяется как задачами, которые они должны решать, так и полномочиями, которые им делегированы. Тем не менее для эффективного функционирования необходима эффективная работа всего персонала. Поэтому в организации должна быть создана система служебно-профессионального продвижения. Для этого регулярно должна проводиться оценка соответствия персонала задачам, которые перед ним поставлены. Предлагается производить эту оценку по следующей методике.

Оценка соответствия персонала базируется прежде всего на анализе степени успешности решения задач, поставленных перед предприятием.

Оценка степени соответствия работника поставленным перед ним задачам должна проводиться руководителем регулярно. На основании данных, представленных начальником отдела кадров, руководитель осуществляет те или иные управляющие воздействия, добиваясь более эффективного выполнения работником поставленных задач либо в случае необходимости корректируя сами задачи.

Наиболее эффективный способ оценки соответствия работника — это оценка, осуществляемая по результатам его деятельности с учетом наличия необходимых профессиональных навыков, умений, знаний, поведения в коллективе в процессе работы, отношения к полученным заданиям. Оценка соответствия должна проводиться руководителем на основании специально подготовленных и проанализированных данных структурными подразделениями и отделом кадров. При этом данные уточняются, принимая окончательную форму, в ходе собеседования.

Для получения этих данных руководителю предприятия совместно с руководителями функциональных подразделений необходимо заполнить предлагаемую таблицу (таблица 3.3).

В ходе обсуждения должны приниматься во внимание не только результаты прошлой деятельности, но и те задачи, которые должны решаться в ближайшем и более отдаленном будущем.

Если подчиненные руководителя не достигли поставленных перед ними целей, то это означает, что и руководитель не достиг целей, которые поставлены перед ним. В некоторых случаях неудачи в работе могут объясняться не столько недостаточной компетенцией работника, сколько неверно поставленными задачами.

Поэтому наряду с оценкой соответствия человеческих ресурсов необходимо осуществление контроля и корректировки задач, поставленных перед организацией, ее подразделениями.

После того как проведена оценка степени соответствия человеческих ресурсов стоящим перед организацией задачам, под-

Таблица 3.3 — Укрупненная оценка степени соответствия персонала

Основные задачи, стоящие перед предприятием	Подразделения, которые должны решать задачу	Требования к персоналу при решении задачи	Степень соответствия наличного персонала этим требованиям (по 5-балльной шкале)	Есть ли необходимость в изменении ситуации (ясно — да, неясно — нет)
1	1	1	1	1
		2	2	2
		3	3	3
	2	1	1	1
		2	2	2
		3	3	3
	3	1	1	1
		2	2	2
		3	3	3
2	1	1	1	1
		2	2	2
		3	3	3
	2	1	1	1
		2	2	2
		3	3	3

разделениям, в которых есть необходимость изменения ситуации, вызванная невозможностью персонала решать на достаточном уровне основные задачи, нужно решить, какие меры должны быть приняты для изменения ситуации. Для этого рекомендуется заполнить таблицу, которая будет способствовать более четкому представлению ситуации и принятию эффективных мер по управлению подготовкой персонала.

Для определения масштабов планируемой переподготовки кадров необходимо проверить соответствие штатного расписания организации задачам, стоящим перед организацией. Для этого заполняется таблица (таблица 3.4).

Если из заполненной таблицы будет следовать, что в части подразделений необходимо изменение штатного расписания, такая работа должна быть проведена (таблица 3.5).

Таблица 3.4 — Определение мер для повышения соответствия персонала предъявляемым требованиям

Наименование подразделения	Возможные меры обеспечения соответствия персонала	Оценка ожидаемой эффективности мер	Степень обязательности мер (шкала Харрингтона)
1	1	1	1
	2	2	2
	3	3	3
2	1	1	1
	2	2	2
	3	3	3
3	1	1	1
	2	2	2
	3	3	3

Таблица 3.5 — Определение соответствия штатного расписания задачам организации

Основные задачи, стоящие перед организацией	Подразделения, которые должны решать задачу	Штатные работники, обязанные решать задачу (должности и численность)	Степень соответствия штатного расписания (по 5-балльной шкале)	Есть ли необходимость в изменении штатного расписания (ясно — да, неясно — нет)
1	1	1	1	1
	2	2	2	2
	3	3	3	3
2	1	1	1	1
	2	2	2	2
	3	3	3	3
3	1	1	1	1
	2	2	2	2
	3	3	3	3

Однако полезно также оценить, как могут сказаться предлагаемые меры на взаимоотношениях в коллективе, микроклимате, создании обстановки, способствующей эффективной деятельности организации.

Более эффективному проведению кадровой политики организации может способствовать анализ кадрового состава с точки зрения наличия специалистов, обладающих необходимыми профессиональными навыками, что в организации уже осуществляется.

Отличие от оборудования и технологий, персонал обладает той особенностью, что его ценность со временем возрастает. Действительно, приобретаются новые профессиональные навыки, приходит опыт, работник время от времени проходит обучение, переподготовку, накапливает новые знания. Работники, не удовлетворяющие предъявляемым к ним требованиям, либо отсеиваются, либо переводятся на низкие должности, но соответствующие их профессиональным возможностям. Внедрение модели компетенции помогает в проведении оценки эффективности деятельности работы организации.

3.3. Делопроизводственное обеспечение системы управления человеческими ресурсами

Цель делопроизводственного обеспечения — организация работы с документами, обращающимися в системе управления человеческими ресурсами. Делопроизводство составляет полный цикл обработки и движения документов с момента их создания работниками кадровой службы (или получения ими) до завершения исполнения и передачи в другие подразделения.

Основными делопроизводственными функциями системы управления человеческими ресурсами являются:

- своевременная обработка поступающей и передаваемой документации;
- доведение документации до соответствующих работников системы управления человеческими ресурсами для исполнения;

- печатание документов по кадровым вопросам;
- регистрация, учет и хранение документов по персоналу;
- формирование дел в соответствии с номенклатурой, утвержденной для данной организации;
- копирование и размножение документов по кадровым вопросам;
- контроль за исполнением документов;
- передача документации по вертикальным и горизонтальным связям.

В зависимости от размеров организации делопроизводство может либо осуществляться непосредственно в одном подразделении (канцелярии, общем отделе), либо быть рассредоточено по различным звеньям. В первом случае делопроизводство по форме организации работ является централизованным, во втором — децентрализованным.

На практике преобладает смешанная форма, когда часть наиболее важных, общих для всей организации работ выполняется в одном месте, а остальная часть работ — во всех подразделениях, в том числе в кадровой службе. В этом случае ответственность за делопроизводство в системе управления человеческими ресурсами возлагается на секретаря руководителя кадровой службы или назначается ответственное лицо из числа ее работников.

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

В системе управления человеческими ресурсами внедрены и ведутся следующие унифицированные системы документации:

- плановая (плановые задания по кадровым вопросам, заявки на молодых специалистов, плановые расчеты по численности персонала, оплата труда);
- первичная учетная (по учету труда и заработной платы);
- отчетно-статистическая (по численности, заработной плате, производительности труда, высвобождению работников и т. д.);

— по социальному обеспечению (по пенсиям, пособиям, льготам и т. д.);

— организационно-распорядительная (письма, докладные записки, заявления, инструкции, анкеты, постановления, приказы, распоряжения и т. д.).

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

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

Большая часть документации носит внутренний для организации характер. Порядок работы с ней регулируется внутренними правилами и положениями. Особое внимание уделяется контролю над исполнением кадровых документов, который осуществляет руководитель системы управления человеческими ресурсами (рисунок 3.1).

3.4. Информационное обеспечение системы управления человеческими ресурсами

Основные функции процесса управления человеческими ресурсами, реализуемые на разных уровнях системы управления организацией, — выработка решений и контроль за их исполнением. Необходимость обеспечения выполнения этих функ-

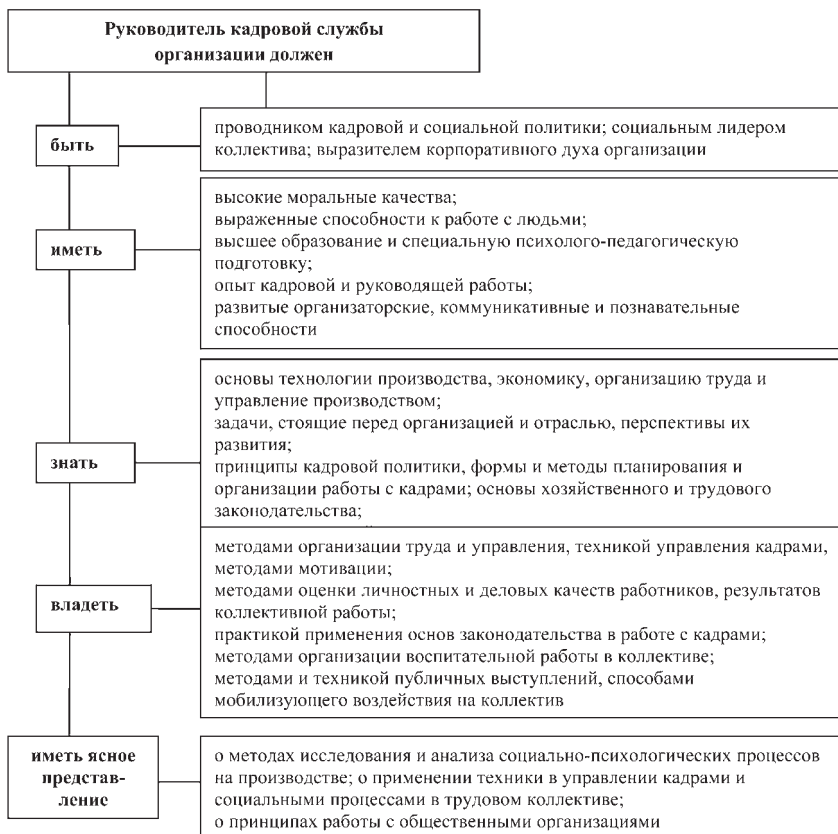


Рисунок 3.1 — Обязанности руководителя кадровой службы

ций дает возможность рассматривать управление человеческими ресурсами как информационный процесс, т. е. функционально включающий получение, передачу, обработку, хранение и использование информации, а саму иерархическую систему управления — как информационную систему.

Информационное обеспечение системы управления человеческими ресурсами представляет собой совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам органи-

зации информации, циркулирующей в системе управления при ее функционировании. Информационное обеспечение включает оперативную, нормативно-справочную информацию, классификаторы технико-экономической информации и системы документации (унифицированные и специальные).

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

1. Комплексность — информация должна комплексно отражать все стороны деятельности службы:

— техническую;

— технологическую;

— организационную и социальную во взаимосвязи с внешними условиями.

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

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

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

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

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

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

Во немашинной сфере в процессе управления обмен информацией реализуется в виде движения документов между управляемой и управляющей системами: от органа управления к объ-

екту следуют документы, содержащие плановую информацию (приказы, распоряжения, плановые задания и т. д.); по линии обратной связи — от объекта к органу управления — следуют документы, содержащие учетно-отчетную информацию (информация о текущем или прошлом состоянии объекта управления).

Внутримашинное информационное обеспечение содержит массивы данных, формирующие информационную базу системы на машинных носителях, а также систему программ организации, накопления, ведения и доступа к информации этих массивов.

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

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

Банк данных строится из баз данных, каждая из которых представляет собой совокупность данных, организованных по определенным правилам, предусматривающим общие принципы описания, хранения и манипулирования данными. В базе данных накапливается и постоянно обновляется информация в виде небольшого числа массивов, каждый из которых ориентирован на использование при решении многих задач управления.

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

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

3.5. Техническое обеспечение системы управления человеческими ресурсами

Основу технического обеспечения системы управления человеческими ресурсами организации составляет комплекс технических средств.

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

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

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

Исходными данными для выбора технических средств являются:

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

Основными характеристиками задач, которые должны учитываться при выборе оборудования, являются: носители входной и выходной информации (документы, бланки, машинные носители информации и т. д.); объем входной и выходной информации по указанным носителям; объемы вычислительных работ; сроки выполнения работ по решению задач управления человеческими ресурсами; формы и способы представления результатов решения задач пользователям.

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

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

- определение видов работ, которые необходимо выполнять с использованием технических средств или автоматизировать;
- определение требований, предъявляемых к техническим средствам. Обоснование состава показателей, характеризующих предъявляемые требования к техническим средствам;
- формирование перечня технических средств, выпускаемых отечественными и зарубежными фирмами, использование которых позволяет достичь целей автоматизации рассматриваемых работ в кадровой службе и решить соответствующие задачи;
- определение показателей качества и функциональных возможностей технических средств в рамках сформированного перечня.

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

3.6. Нормативно-методическое обеспечение системы управления человеческими ресурсами

Нормативно-методическое обеспечение системы управления человеческими ресурсами — это совокупность документов и нормативно-справочных материалов, устанавливающих нормы, правила, требования, характеристики, методы, используемые при решении задач организации труда и управления человеческими ресурсами и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления человеческими ресурсами. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведении нормативного хозяйства в системе управления человеческими ресурсами.

Нормативно-методические документы подразделяются на три группы:

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

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

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

2. Производные нормы и нормативы, полученные на основе первичных (сводные нормы трудовых затрат на изготовление продукции).

3. Нормы, установленные вышестоящими организациями или в централизованном порядке (нормы налогообложения фонда оплаты труда; размер подоходного налога с физических лиц).

Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников системы управления человеческими ресурсами; содержат методы и правила выполнения работ по управлению человеческими ресурсами. Эти документы включают:

1. Законодательные акты по вопросам труда и кадров.

2. Указы Президента РФ, постановления и распоряжения Правительства РФ по вопросам труда, охраны труда, занятости.

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

4. Приказы, положения, инструкции, методические указания, правила и другие документы министерства, госкомитета, ведомства, если им подчиняется организация.

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

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

1. Общие положения.

2. Порядок приема и увольнения рабочих и служащих.

3. Основные обязанности рабочих и служащих.

4. Основные обязанности администрации.

5. Рабочее время и его использование.

6. Поощрения за успехи в работе.

7. Ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

Коллективный договор является важнейшим организационным документом, который разрабатывается при непосредственном участии кадровой службы. Коллективный договор — правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей.

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

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

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

Типовая структура положения включает следующие разделы:

1. Общие положения (кому подчиняется данное подразделение, степень его самостоятельности, какими нормативно-правовыми документами оно руководствуется в своей деятельности и т. д.).

2. Задачи подразделения.

3. Организационная структура подразделений (схема с указанием линейно-функциональной, методической и иной подчиненности отдельных звеньев и работников подразделения).

4. Функции подразделения.

5. Взаимоотношения подразделения с другими звеньями организации с указанием информации, документации, получаемой и передаваемой данным подразделением (от кого и кому, сроки и периодичность).

6. Права подразделения (в пределах возложенных на него функций).

7. Ответственность подразделений (в рамках приданных ему полномочий за некачественное, несвоевременное их выполнение).

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

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

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

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

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

Ответственность за обеспечение системы управления человеческими ресурсами нормативно-методическими докумен-

тами несут соответствующие подразделения аппарата управления организации (отдел стандартизации, отдел организации управления, юридический отдел).

3.7. Правовое обеспечение системы управления человеческими ресурсами

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Основной закон о труде — Трудовой кодекс РФ пришел на смену Кодексу законов о труде (КЗоТ), действовавшему с 1971 г., когда экономической основой трудовых отношений была государственная собственность. Государство выступало не только как орган власти, но и как собственник, что давало ему возможность осуществлять жесткое правовое регулирование трудовых отношений, уровня оплаты труда, социальных гарантий, ответственность за соблюдение которых возлагалась на организации, принимающие на работу по трудовому договору.

Переход к рыночной экономике потребовал коренного изменения законодательства о труде, принятия нового Трудового кодекса, работа над которым до сих пор продолжается. Все это не способствовало укреплению законности трудовых отношений. По сравнению с КЗоТ (1971) новый Трудовой кодекс более объемный документ. В КЗоТе было 255 статей, в ТК РФ — 424. Существенные изменения претерпела и структура кодекса. Он состоит из 62 глав, объединенных в 14 разделов и 6 частей. В КЗоТе было 20 глав.

В результате в ТК РФ включены нормы, регулирующие однородные отношения: трудовой договор, рабочее время, время отдыха, охрану труда и т. д. ТК РФ полнее регулирует трудовые отношения, каждый из его разделов состоит из нескольких глав. В ТК РФ появились новые структурные подразделения, такие разделы: социальное партнерство в сфере труда (II раздел); профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников (IX раздел); материальная ответственность сторон трудового договора (XI раздел); особенности регулирования труда отдельных категорий работников (XII раздел); защита трудовых прав и свобод; рассмотрение и разрешение трудовых споров, ответственность за нарушение трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права (XIII раздел). В названных и других разделах имеется немало новых глав.

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

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

ТК РФ предусматривает, что трудовой договор должен заключаться в случаях выборов, избрания по конкурсу, назначения на должность, разрешает заключение трудовых договоров

о работе по совместительству; имеется возможность заключения ученического договора; устанавливает ответственность работодателя перед работником во всех случаях причинения ему ущерба; предусмотрены возмещение работнику морального вреда; предусматривает в качестве одного из основных способов защиты трудовых прав работников их самозащиту, право работника в случае задержки заработной платы на срок более 15 дней после письменного извещения работодателя приостановить работу на весь период до выплаты задержанной суммы.

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

Контрольные вопросы

1. Что должны знать работники службы управления человеческими ресурсами?
2. Что учитывается при расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы?
3. Назовите уровни выраженности компетенции менеджера.
4. Какова структура профессиограмм?
5. Как проводится оценка степени персонала?
6. Какова цель делопроизводственного обеспечения системы управления человеческими ресурсами?
7. Что относится к основным делопроизводственным функциям системы управления человеческими ресурсами?
8. Какие ведутся унифицированные системы документации при управлении человеческими ресурсами?
9. Что представляет собой информационное обеспечение системы управления человеческими ресурсами?
10. Что понимается под техническим обеспечением системы управления человеческими ресурсами?
11. Какова последовательность операций по выбору технических средств для их использования в службе управления человеческими ресурсами?

12. Дайте определение нормативно-методического обеспечения системы управления человеческими ресурсами.

13. Какие разделы должны содержать правила внутреннего трудового распорядка?

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

15. Что представляет собой закон?

16. Что такое указ?

17. На чем основывается деятельность кадровых служб?

18. Дайте характеристику Трудового кодекса Российской Федерации.

4. АНАЛИЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

- 4.1. Понятие и оценка кадрового потенциала
- 4.2. Система показателей, характеризующих кадровый потенциал организации
- 4.3. Управление развитием кадрового потенциала

4.1. Понятие и оценка кадрового потенциала

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

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

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

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

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

Социальная общность работников — образующая команду, отличается целостностью, выражается в единых или согласованных целях, задачах, технологиях, потребностях и мотивах. Следовательно, социальный потенциал способствует развитию коммуникативных способностей персонала.

Интегративный потенциал — механизм компенсации отсутствующих или недостаточно развитых способностей.

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

Рассмотрим схему формирования кадрового потенциала (рисунок 4.1):

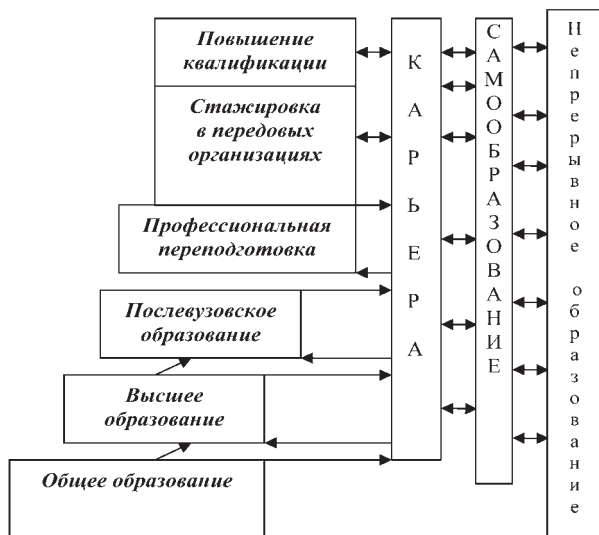


Рисунок 4.1 — Схема формирования кадрового потенциала

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

Оценка качества кадрового потенциала проводится на этапах обучения, самообразования, обобщения профессионально-

го опыта. Для гарантии качества обучения проводится стандартизация в сфере образования. Основными результатами стандартизации являются:

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

Рассмотрим общую структуру Государственного образовательного стандарта (рисунок 4.2).

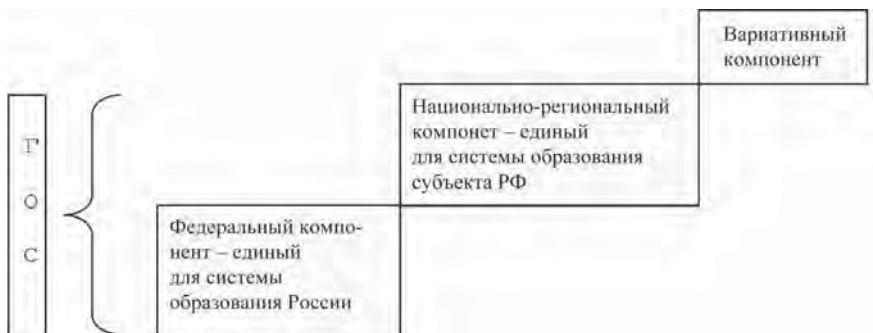


Рисунок 4.2 — Структура Государственного образовательного стандарта

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

4.2. Система показателей, характеризующих кадровый потенциал организации

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

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

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

Очевидная недостаточность нынешнего уровня образования и квалификации работников кадровых служб стала следствием того, что в стране долгие годы не было учебных заведений, которые готовили бы специалистов этого профиля. Были существенно ограничены возможности и самообучения, поскольку было мало специальной литературы по проблемам работы с кадрами. За последние годы положение существенно изменилось. В начале 90-х гг. в рамках специальности “Менеджмент” была открыта специализация “Управление персоналом”. Появились первые кафедры управления персоналом, которые стали готовить специалистов служб управления персоналом для предприятий сферы материального производства.

Согласно квалификационным требованиям служащих руководитель кадровой службы должен иметь высшее образование, стаж работы на руководящих должностях, в том числе в кадровой службе, не менее двух лет (рисунок 4.3).

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

- разработка и реализация нормативно-правовой базы;
- создание федеральных, отраслевых, региональных банков кадровой информации;
- повышение статуса кадровых служб, оптимизация их структуры, повышение уровня квалификации специалистов, работающих в кадровых службах;

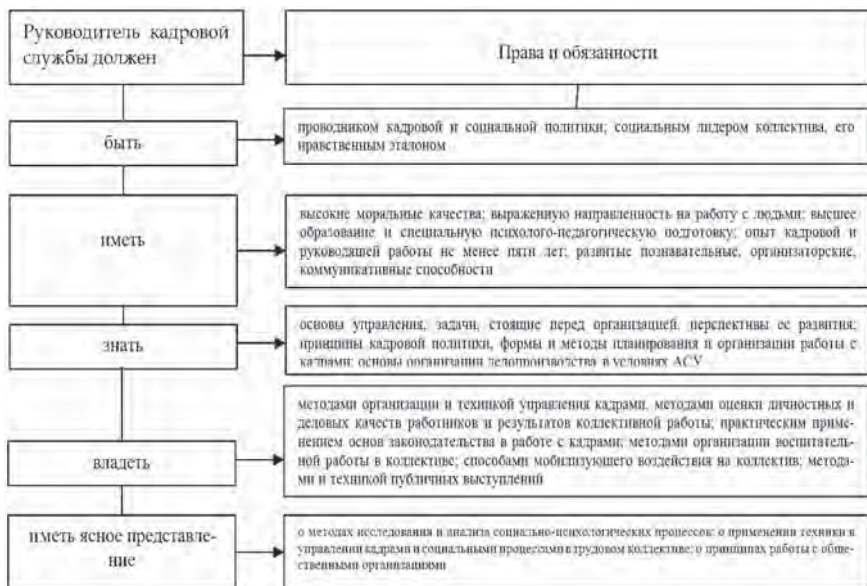


Рисунок 4.3 — Права и обязанности руководителя кадровой службы — обеспечение организационной и научно-методической помощи кадровым службам.

4.3. Управление развитием кадрового потенциала

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

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

Механизм согласования этих интересов и планирование действий при управлении развитием кадрового потенциала можно представить следующим образом (рисунок 4.4).



Рисунок 4.4 — Механизм согласования и планирования

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

Контрольные вопросы

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

5. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

- 5.1. Влияние образования и культуры
- 5.2. Теория атрибуции в составлении мнения о людях
- 5.3. Наиболее значимые факторы для специалистов по УЧР
- 5.4. Основные понятия теории мотивации и ее развитие
- 5.5. Проблемы, важность и значения приверженности
- 5.6. Разнообразие, элементы и значение организационных культур

5.1. Влияние образования и культуры

Индивидуальные различия могут зависеть от связей и подготовки людей, в том числе от окружения и культуры, в которой они выросли и живут. Структуру жизни индивидуума формируют три типа внешних событий:

- социально-культурное окружение;
- роли, которые он играет, и отношения, которые он поддерживает;
- благоприятные возможности и ограничения, которые позволяли или мешали ему выражать и развивать свою личность.

Поведение на работе зависит как от личных качеств индивидуума, так и от ситуации, в которой он работает. Поскольку эти факторы взаимодействуют, эта теория поведения иногда называется теорией взаимодействия. Именно из-за процесса взаимодействия поведение трудно предсказывать и анализировать. Принято считать, что установки определяют поведение.

Поведение людей обусловлено тем, как индивидуум воспринимает ситуацию, в которой находится. Термин “психологиче-

ский климат” был изобретен Джеймсом и Селзом, чтобы показать, каким образом восприятие людьми ситуации придает ей психологическое значение и важность. Они считали, что ключевыми переменными, связанными с окружением, являются:

— ролевые характеристики, такие как ролевая неопределенность или ролевой конфликт;

— характеристики работы, такие как независимость или трудные задачи;

— поведение руководителя, в том числе его основные цели и помощь в работе, которую он оказывает;

— характеристики рабочей группы, в том числе сотрудничество и дружелюбность;

— политика организации, которая напрямую влияет на людей, например система вознаграждений.

Когда люди сталкиваются с какой-либо ситуацией, например выполнением какой-то работы, то, чтобы справиться с этой ситуацией, они должны играть определенную роль. Иногда это называют “моделью ситуация-действие”.

На работе термин “роль” (или должностные обязанности) описывает то, как должны поступать люди при выполнении требований своей работы. Роли, таким образом, задают конкретные формы поведения, которые необходимы для выполнения конкретной задачи или групп задач, относящихся к данной позиции или работе. Рабочие роли в основном ставят требования с точки зрения того, как выполняются задачи, а не с точки зрения самих задач. Они могут относиться к различным аспектам поведения, особенно связанным с работой, с другими людьми и со стилями руководства. Следовательно, можно провести различие между должностной инструкцией, просто перечисляющей все основные задачи, которые должен выполнять человек, и ролевым профилем, в большей мере связанным с ролевыми аспектами работы и результатами, которые должен получить человек в этой роли. Исполнение роли — это результат ситуации, в которой находятся люди (организационная среда и направление воздействия), и их собственных навыков, компетен-

ции, установок и личных качеств. Ситуативные факторы важны, но те роли, которые исполняют люди, могут как формировать их характер, так и отражать его. Стресс и неадекватное исполнение роли появляются тогда, когда роль неоднозначна, не соответствует характеру человека или находится в конфликте с другими ролями.

Когда люди нечетко понимают собственную роль, не знают, чего от них ожидают, или не видят, как справиться со своей ролью, они начинают сомневаться и теряют уверенность в себе.

Стресс и плохое исполнение роли могут быть вызваны несовместимостью элементов. Такая ситуация возникает, когда имеется расхождение между тем, чего другие ожидают от человека в данной роли, и тем, что думает по этому поводу сам исполнитель.

Ролевой конфликт возникает тогда, когда люди должны играть две антагонистические роли. Это происходит даже в том случае, когда роли четко определены и нет несоответствия ожиданий. Например, конфликт может существовать между ролями, которые человек играет на работе и дома.

Основные требования для получения удовлетворения от работы — это сравнительно высокая оплата, справедливая система оплаты, реальные возможности карьерного роста, тактичное и коллегиальное руководство, разумная степень социальных взаимодействий на работе, интересные и разнообразные задачи и высокая степень независимости: регулирование темпа и методов работы. Однако степень удовлетворения, получаемого конкретным индивидуумом, зависит как от его собственных потребностей и ожиданий, так и от рабочей среды.

Но исследования не выявили сколько-нибудь устойчивой позитивной взаимосвязи между удовлетворенностью работой и показателями труда. Удовлетворенный работник не всегда дает высокие результаты в работе, и тот, кто регулярно показывает высокие результаты по производительности труда, не всегда удовлетворен работой. Утверждение, что высокие показатели в работе приводят к удовлетворенности, а не наоборот, не было доказано.

5.2. Теория атрибуции в составлении мнения о людях

Теория атрибуции, которая занимается связыванием причин и событий, объясняет то, как мы воспринимаем людей и судим о них в рабочей обстановке. Мы осуществляем атрибуцию, когда воспринимаем и описываем действия других людей и стараемся понять, почему они вели себя таким образом. Мы, кроме того, можем атрибутировать наше собственное поведение. Мы анализируем действия других людей и предвидим, что они станут делать в определенных обстоятельствах.

При соотнесении поступков людей с возможными причинами мы различаем то, на что может повлиять человек, а что является воздействием окружения. Например, личным мотивом может быть интенсивность приложенных усилий, в то время как ситуативной причиной будет трудность поставленной задачи. Существует четыре критерия, которые мы применяем, чтобы решить, вызван ли какой-нибудь поступок скорее личными, чем внешними причинами:

- отличительность — поведение конкретного человека может отличаться от поведения других людей в подобных ситуациях;
- единодушие — если другие люди согласны, что такое поведение вызвано некоторыми личными качествами;
- постоянство во времени — повторяются ли поступки;
- постоянство способов (т. е. манеры делать определенные вещи) — повторяется ли такое поведение в различных ситуациях.

Теория атрибуции рассматривает также, чему люди приписывают свой успех или неудачу. Когда люди с высокой потребностью в успехе преуспевали, они объясняли это внутренними факторами — своими способностями и усилиями. Люди, которые стремятся многого достичь, как правило, связывают неудачу с недостатком усилий, а не способностей. Те, у кого довольно низкая планка собственных достижений, склонны приписывать свои неудачи недостатку способностей, а успехи не связывать с приложенными усилиями.

5.3. Наиболее значимые факторы для специалистов по УЧР

Наиболее важными факторами из тех, которые влияют на поведение человека на работе, являются следующие:

1. Индивидуальные различия — при планировании видов работ, подготовке программ повышения квалификации, аттестации и консультировании штата, разработке системы материального поощрения и работы с жалобами и дисциплинарными проблемами необходимо помнить, что все люди различны. Что подойдет для одного человека, может не подойти для другого. Способности, склонности и интеллект различаются в очень широких пределах, и надо быть особенно внимательным при подборе подходящих людей для определенных видов работ и их должной переподготовке. Характеры и установки также различаются. Важно уделить внимание управлению этим многообразием. Кроме того, следует учитывать все аспекты, связанные с трудовой занятостью женщин, людей различных этнических групп, людей с инвалидностью и пожилых людей.

2. О характерах не следует судить упрощенно, исходя из стереотипных черт характера. Люди сложны, и они меняются, это следует принимать во внимание. Задача специалистов по УЧР и менеджеров в целом заключается в том, чтобы, принимая и понимая эти различия и в полной мере учитывая их, в конце концов добиваться того, чтобы люди соответствовали требованиям ситуации. Всегда существует некий предел, до которого организация, рассчитывающая на коллективные усилия для достижения своих целей, может подстраиваться к индивидуальным потребностям людей. Но организация должна понимать, что то давление, которое она оказывает на сотрудников, может привести к стрессам и снизить показатели работы.

3. Суждения о людях (теория атрибуции). Мы все приписываем другим людям определенные мотивы и пытаемся понять причины их поведения. Мы должны, однако, быть осторожными и не составлять упрощенных мнений о причинах чужих по-

ступков (т. е. о том, чем мотивировано чье-то поведение), особенно когда мы оцениваем показатели работы.

4. Теория ориентации — значение теории ориентации заключается в том, что она подчеркивает важность влияния факторов окружения на мотивацию в работе.

5. Ролевая теория — теория ролей помогает нам понять, что людям необходимо пояснять, какого поведения от них ожидают, и, планируя работу, обеспечивать, чтобы роли не содержали несоответствующих элементов. Следует также располагать информацией о потенциальном ролевом конфликте, чтобы предпринять меры для снижения стресса.

5.4. Основные понятия теории мотивации и ее развитие

Мотивация — одна из важнейших функций менеджмента. Она подразумевает систему факторов (побудительных сил), способствующих выполнению определенной задачи, направленной на достижение целей предприятия.

Мотивация — процесс стимулирования человека (работника, исполнителя) или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации.

Мотивация — сила, побуждающая к действию, психоэнергетический потенциал, нацеливающий человека на определенную деятельность, достижение определенной цели.

Мотив — внутреннее побуждение (импульс), которое заставляет человека поступать определенным образом.

Известно, что стимулирование человека непосредственно связано с удовлетворением его разнообразных потребностей (физиологических, духовных, экономических).

Потребность — осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Различают первичные и вторичные потребности. Первичные заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и опыта. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями.

Вознаграждения — это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние (денежные выплаты, продвижения по службе) и внутренние вознаграждения, получаемые посредством самой работы (чувство успеха).

Развитие теории мотивации началось с XX в. Выделяют следующие группы теорий мотивации:

— содержательные теории (Маслоу, Герцберг, МакКлелланд и др.);

— процессуальные теории (Врум и др.);

— теории, основанные на отношении человека к труду (Макгрегор, Оучи).

Согласно теории А. Маслоу, существует пять основных типов потребностей (рисунок 5.1):

— физиологические потребности (уровень 1);

— потребность в безопасности (уровень 2);

— социальные потребности (уровень 3);

— потребность в уважении и самоутверждении (уровень 4);

— потребность в самовыражении (уровень 5).



Рисунок 5.1 — Теория потребностей А. Маслоу

Эти потребности образуют иерархическую структуру, которая определяет поведение человека, причем потребности выс-

шего уровня не мотивируют человека, пока хотя бы частично не удовлетворены потребности нижнего уровня.

В основе теории Маслоу лежат следующие положения:

— потребности подразделяются на первичные и вторичные и образуют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они расположены в соответствии с приоритетом;

— поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры;

— после того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

Степень удовлетворения потребностей (от желаемого) по уровням:

— уровень 1 — 85%;

— уровень 2 — 70%;

— уровень 3 — 50%;

— уровень 4 — 40%;

— уровень 5 — 10%.

Теория Маслоу получила дальнейшее развитие в теориях МакКлелланда и Герцберга (рисунок 5.2).



Рисунок 5.2 — Теория МакКлелланда

В развитие классификации Маслоу Д. МакКлелланд вводит понятия потребностей власти, успеха и принадлежности (например, к определенному классу) или социальной потребности.

С его точки зрения, в наши дни наибольшую значимость приобретают потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, удовлетворены.

В основе теории Ф. Герцберга лежат следующие положения (рисунок 5.3):

— потребности подразделяются на гигиенические (размер оплаты, условия труда, межличностные отношения, характер контроля) и мотивирующие факторы (ощущение успеха, продвижение по службе, признание, рост возможностей);

— наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой;

— для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов;

— для эффективной мотивации подчиненных руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.

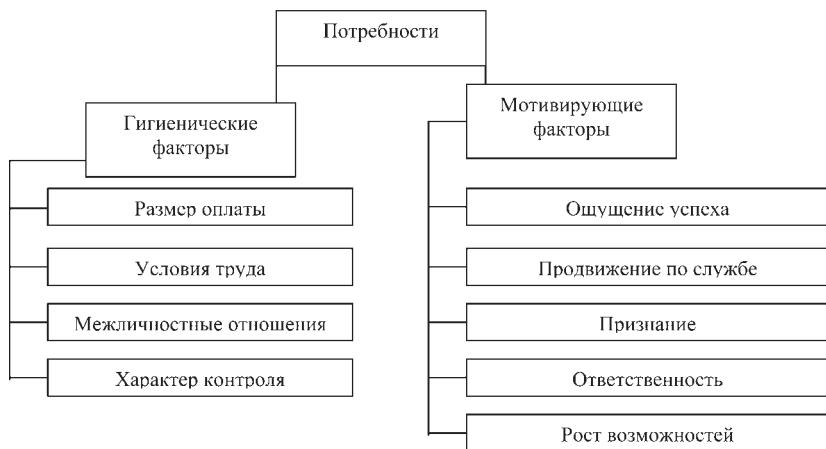


Рисунок 5.3 — Теория Ф. Герцберга

Процессуальные теории мотивации. Основной вклад в развитие процессуальных теорий внес В. Врум. В основе его работы лежит теория ожиданий, суть которой схематично отражена на рисунке теории ожидания (рисунок 5.4). Эта теория осно-

вана на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей.

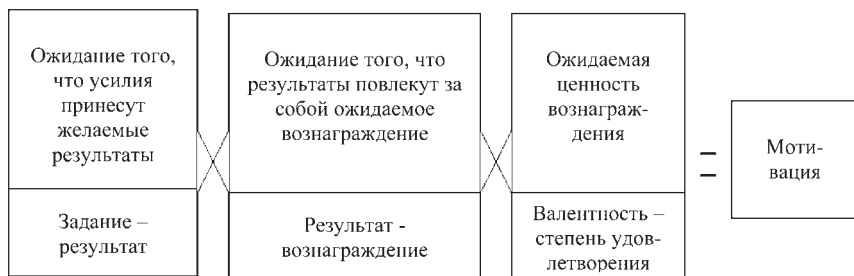


Рисунок 5.4 — Теория ожидания

Каждый “блок ожиданий” в схеме отражает усилия менеджера по мотивации работника.

К процессуальным теориям можно также отнести теорию справедливости.

Она сводится к тому, что если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Справедливость оценки с позиции работодателя и с позиции работника может отличаться. В этом случае нормирование труда, т. е. оценка необходимых усилий для выполнения единицы работы, может разрешить проблему справедливости.

Теория справедливости в комплексе с теорией ожидания представлена в модели Портера-Лоулери. Эта теория основана на том, что мотивация есть функция потребностей, ожиданий и справедливости вознаграждения. Один из самых важных выводов этой теории состоит в том, что результативный труд всегда ведет к удовлетворению работника (рисунок 5.5).

Согласно теории Макгрегора, подход к мотивации может быть выбран на основании отношения человека к труду. Выделяют два типа работников: X и Y (таблица 5.1).

Основные характеристики работника типа X:
— от природы ленив, не хочет работать;

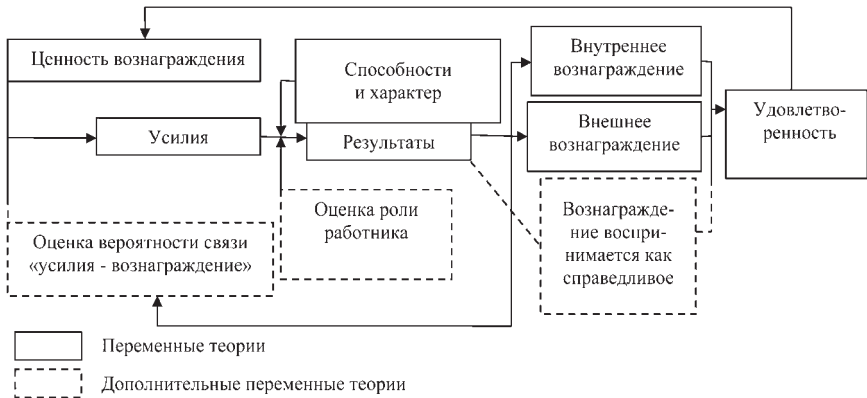


Рисунок 5.5 — Теория модели Портера-Лоулери

Таблица 5.1 — Сравнительная характеристика теории “Х” и теории “У”

Описание по признакам	Теория “Х”	Теория “У”
1. Представления руководителя о человеке	Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы. У людей нет честолюбия, и они избегают ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили Больше всего люди хотят защиты Чтобы заставить людей работать, необходимо принуждение, контроль и угроза наказания	Труд — процесс естественный. При благоприятных условиях люди не только принимают ответственность, но и стремятся к ней. Если люди принимают цели организации, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль. У людей развиты потребности высших уровней. Способность к творческому решению проблем у людей встречается часто, потенциальный интеллект среднего человека недоиспользуется
2. Практика руководства а) планирование	Централизованное распределение задач, единое определение целей стратегии, тактики	Поощрение определения целей подчиненными в соответствии с целями организации

Окончание табл. 5.1

Описание по признакам	Теория “Х”	Теория “У”
б) организация	Четкое структурирование задач, полномочия не делегируются	Высокая степень децентрализации полномочий
в) контроль	Тотальный, всеобъемлющий	Самоконтроль подчиненных в процессе работы, контроль руководителя по ее завершении
г) общение	Жесткая регламентация поведения	Руководитель действует как связующее звено в обмене информацией
д) принятие решений	Отрицание права свободы принятия решений подчиненными	Активное участие подчиненных в принятии решений
3. Использование власти и влияния	Психологическое давление, угроза наказания, власть, основанная на принуждении	Убеждение и участие, власть через положительное подкрепление
4. Стиль руководства	Авторитарный	Демократичный

— не хочет нести ответственность, избегает напряжения нервных сил;

— неинициативен, если к этому его не подталкивать.

Поэтому его нужно принуждать к работе путем наказания или поощрения.

Основные характеристики работника типа У:

— существует естественная потребность в работе;

— стремится к ответственности;

— творческая личность.

Поэтому его нужно побуждать к работе, а не принуждать.

В 1981 г. У. Оучи разработал теорию Z, согласно которой человек не относится ни к типу X, ни к типу Y. Он относится к типу Z, т. е. в зависимости от сложившейся ситуации человек ведет себя как X или как Y, соответственно выбирается и способ мотивации.

Теория трудовых установок А. Гастева. Данная теория была разработана в 20-е гг. XX в. Она является отражением энтузиазма советских людей того времени (лозунги, досрочное выполнение плана, социалистические соревнования).

Для применения теории А. Гастева на практике должны быть созданы мотивы, апеллирующие к высшим человеческим характеристикам, таким как энтузиазм, долг, совесть, дух соревнования.

Концепция кружков качества. Концепция (теория мотивации бездефектного труда) была разработана в 1962 г. в Токио. В ее основе лежат принципы деятельности кружков качества:

— активизация поведения человека и его интеллектуальной деятельности в условиях работы в группе людей, а не самостоятельно;

— количественное ограничение числа работников кружка (3–13 человек);

— добровольность вхождения в кружок;

— работа непосредственно на рабочем месте, в привычной рабочей обстановке и атмосфере;

— формулирование задач и проблем как составная часть деятельности производственной группы;

— принцип бездефектного труда (“личное клеймо”, личная ответственность участка и т. п.);

— соревновательный характер групп;

— наличие системы поощрений;

— политика взаимного обучения, обогащения знаниями.

Система мотивации реализует три основные функции:

1. Планирование мотивации:

— выявление актуальных потребностей;

— установление иерархии потребностей;

— анализ изменения потребностей;

— анализ взаимосвязи между потребностями и стимулами;

— планирование стратегии и целей мотивации;

— выбор конкретного способа мотивации.

2. Осуществление мотивации:

— создание условий, отвечающих потребностям;

- обеспечение вознаграждением за требуемые результаты;
- создание у работника уверенности в достижении поставленных целей;
- создание впечатления у работника о высокой ценности вознаграждения.

3. Управление мотивационными процессами:

- контроль мотивации;
- сравнение результатов деятельности с требуемыми;
- корректировка мотивационных стимулов.

Общим для всех функций является подбор кадров с высоким уровнем внутренней мотивации.

Стимул — это внешнее побуждение к действию, причиной которого является интерес (материальный, моральный, личный или групповой).

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется стимулированием. Стимулирование выполняет на предприятии важную роль действенных мотиваторов или основных носителей интересов работников. Оно принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование — это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.

Мотивация и стимулирование персонала оказывают значительное влияние на развитие у работников таких важных характеристик их трудовой деятельности, как качество работы, результативность, старание, усердие, настойчивость, добросовестность и т. д.

Перечислим общие стимулы, побуждающие человека лучше работать:

- деньги;
- уважение;
- самоутверждение;

- чувство принадлежности к организации;
- приятная рабочая обстановка;
- похвала;
- гибкий график работы;
- осознание себя членом команды;
- возможность внесения идей и предложений;
- возможность учиться;
- карьера;
- товарищеские отношения;
- признание заслуг;
- вознаграждение;
- возможность работать дома;
- независимость;
- премии;
- творческая атмосфера;
- благодарность за сверхурочную работу;
- чувство уверенности в работе;
- сотрудничество с другими людьми;
- устоявшийся рабочий процесс;
- доверие руководства.

Стимулирование как метод воздействия на трудовое поведение опосредовано через его мотивацию. При стимулировании побуждение к труду происходит в форме компенсации за трудовые усилия. Деление стимулов на “материальные” и “моральные” условно, поскольку они взаимосвязаны. Например, премия выступает и как акт признания по отношению к работнику, и как оценка его заслуг, а не только как материальное вознаграждение результатов труда. Иногда у работников ориентация на общение, принадлежность к определенному сообществу, престиж проявляются сильнее, чем ориентация на денежное вознаграждение.

Выбор рациональных форм и систем оплаты труда персонала имеет важнейшее социально-экономическое значение для каждого предприятия в условиях рыночных отношений. Формы и системы оплаты труда работников создают на всех уровнях хозяйствования материальную основу развития челове-

ского капитала, рационального использования рабочей силы и эффективного управления персоналом всех категорий. Вознаграждение персонала за труд или компенсация работникам затрачиваемых усилий играет весьма существенную роль в привлечении трудовых ресурсов на предприятия, в мотивировании, использовании и сохранении необходимых специалистов в организации или на фирме.

Неэффективная или несправедливая система вознаграждения может вызвать у работников неудовлетворенность как размерами, так и способами определения и распределения доходов, что в конечном итоге может повлечь за собой снижение продуктивности труда, качества продукции, нарушение трудовой дисциплины и т. п.

Связь вознаграждения работников с фактическими результатами производственной деятельности тех или иных организаций осуществляется с помощью используемых ими форм и систем заработной платы. Они определяют механизм зависимости вознаграждения каждого работника от результативности трудовой деятельности. В любой организации труд, затраченный конкретным исполнителем, может быть выражен количеством отработанного им рабочего времени или объемом произведенной продукции, выполненных работ или оказанных услуг. В зависимости от того, в каких экономических показателях измеряются затраты или результаты труда, принято различать повременную и сдельную формы оплаты труда персонала.

При повременной оплате величина вознаграждения работника зависит от фактически отработанного рабочего времени, а при сдельной — от объема выполненных работ и услуг.

В современной практике часто используются смешанные системы заработной платы — одна часть вознаграждения каждого работника зависит от результатов работы группы (как правило, переменная), а другая — от индивидуальных особенностей (постоянная, должностной оклад).

Большинство руководителей считает, что, если они не смогут предложить солидную зарплату или внушительные пре-

миальные, люди будут лениться, не чувствуя достаточных стимулов. Но следует больше заботиться не о том, с чего платить высокие оклады, а о том, чтобы обеспечить своим сотрудникам справедливое вознаграждение. Справедливость — это соблюдение принципов правильности, беспристрастности, честности.

Доплаты за условия труда. Неблагоприятные условия труда, если их практически невозможно улучшить, должны компенсироваться работнику прежде всего за счет увеличения времени отдыха, дополнительного бесплатного питания на производстве, профилактических и лечебных мероприятий. Доплаты за сменность устанавливаются за работу в вечерние и ночные смены. Доплаты за уровень занятости в течение смены вводятся преимущественно для многостаночников, наладчиков и ремонтного персонала. Также доплаты устанавливаются при совмещении профессий (функций).

Надбавки. Надбавки за производительность выше нормы в форме сдельного приработка могут иметь место, если причиной перевыполнения норм стало наличие у работника способностей к данной работе, превышающих средний уровень.

Помимо зарплаты есть другое средство мотивации — внутрифирменные льготы: оплата фирмой медицинских услуг, страхование на случай длительной потери трудоспособности, полная или частичная оплата расходов на проезд работника к месту работы и обратно, предоставление своим работникам беспроцентных ссуд или ссуд с низким уровнем процента, предоставление права пользования транспортом фирмы, питание во время работы и другие расходы.

Всевозрастающее значение в формировании дохода приобретают такие формы, как участие в прибылях и в акционерном капитале. Это можно объяснить не только стремлением к социальной гармонии, но и возможностью ухода от налогов, которые приобретают в рыночной экономике все более возрастающее значение и толкают работодателей на поиски возможностей их неуплаты.

Еще один вид вознаграждения, которым руководитель может распорядиться по своему усмотрению, — премиальные вы-

платы (бонусы). Они могут быть как плановыми (ежегодные премии к определенной дате), так и внеплановыми, связанными с результатами работы сотрудника и являющимися особым стимулом, так как неожиданное поощрение помогает сотруднику почувствовать свою значимость (премии к дню рождения сотрудника, премии, связанные с получением организацией дополнительной прибыли и др.). При распределении среди сотрудников части прибыли используются оба вида мотивации: вызывается чувство сопричастности с делами компании посредством материального вознаграждения. Привязка размера премий к результатам бизнеса позволяет сотрудникам увидеть связь между своей работой и достижениями компании, а следовательно, и величиной своей премии.

Проблема стимулов к труду очень актуальна. Современный менеджер должен постоянно отмечать ценность работника для коллектива, наличие у него творческого потенциала, положительных сторон, хороших качеств, достигнутые результаты. Эта оценка должна быть максимально объективна, опираться не на общие впечатления, а на конкретные, точные показатели и данные.

Поскольку разработка системы стимулов в условиях рынка в России — один из наиболее важных резервов управления компаниями, следует помнить, что материальные факторы далеко не всегда выходят на первый план и не могут быть единственной формой вознаграждения за труд. Главное — привлекательность труда, его творческий характер. Вот именно эту привлекательность и следует создавать менеджеру, постоянно обновляя содержание труда каждого подчиненного.

Нематериальные стимулы очень многообразны и подразделяются на три группы: социальные, моральные, социально-психологические. Используя их в комплексе, можно добиться высокой эффективности.

Социальные стимулы связаны с потребностью работников в самоутверждении, с их стремлением занимать определенное общественное положение, с потребностями в определенном объ-

еме власти. Эти стимулы характеризуются возможностью участвовать в управлении производством, трудом и коллективом, принимать решения; перспективами продвижения по служебной лестнице, возможностью заниматься престижными видами труда. Следовательно, предполагается, что работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, им делегируются права и ответственность.

Моральные стимулы к труду связаны с потребностями человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как нравственно одобряемой личности. Признание может быть личным или публичным.

Личное признание подразумевает, что особо отличившиеся работники будут отмечены в специальных докладах высшему руководству организации. Они могут быть представлены лично руководителю. Им гарантируется право подписи в документах, в разработке которых они принимали участие. Такие работники по случаю праздников и юбилейных дат персонально поздравляются администрацией.

Публичное признание выражается в широком распространении информации о достижениях работников в многотиражных газетах, выпускаемых организациями, на специальных стендах (досках почета), в награждении особо отличившихся людей специальными знаками, грамотами. Нередко публичное признание сопровождается премиями, ценными подарками и т. д.

Социально-психологические стимулы вытекают из той особой роли, которую играет общение в жизни человека. Именно общение является коренной потребностью и условием нормальной жизнедеятельности человека. Поэтому комфортный климат в коллективе, обеспечивающий нормальное общение, позволяет самореализовываться человеку, является прекрасным стимулом к ощущению удовлетворенности работника в труде.

Между материальными и нематериальными стимулами существует диалектическая связь. Так, заработная плата (материальный стимул) влияет на оценку и самооценку работника, удовлетворяя тем самым его потребности в признании, уваже-

нии окружающих, самоуважении, самоутверждении, т. е. материальный стимул выступает одновременно и как социальный, моральный, психологический. Но если использовать лишь материальный стимул, не задействовав моральных, социальных, творческих стимулов, то вся система стимулирования перестанет выполнять присущие ей функции в полной мере, что приведет к преобладанию экономических стимулов в ущерб социальным, моральным, психологическим и нравственным.

Таким образом, материальные и нематериальные стимулы взаимно дополняют и обогащают друг друга.

5.5. Проблемы, важность и значения приверженности

Понятие приверженности играет важную роль в философии УЧР. Приверженность связана с преданностью и лояльностью. Приверженность состоит из трех компонентов: отождествления себя с целями и ценностями организации; желанья быть частью организации и желанья проявлять усилия от лица организации.

Работники лучше всего — и наиболее творчески — реагируют не тогда, когда их строго контролирует руководство, на них возложена жестко определенная работа и к ним относятся как к неприятной необходимости, а, наоборот, когда на них возлагается более широкий круг обязанностей, поощряющих к сотрудничеству и способствующих получению удовлетворенности от работы.

При новом, основанном на приверженности подходе:

1. Должностные обязанности планируются таким образом, чтобы шире, чем раньше, объединять планирование и реализацию планов и включать в себя усилия по их усовершенствованию, а не только исполнению. Обязанности работников изменяются по мере того, как меняются условия работы. Влияние обусловлено скорее профессионализмом, чем формальным положением.

2. Изложенная таким образом стратегия приверженности не звучит как грубая попытка манипулировать работниками, чтобы они приняли цели и ценности руководства, как полагают некоторые.

3. Доверяйте работникам и обращайтесь с ними так, как хотели бы, чтобы обращались с вами, вызывайте их энтузиазм сильным и творческим руководством, развивайте и демонстрируйте одержимость качеством, дайте им почувствовать себя хозяевами дела, и ваши работники ответят вам полной приверженностью.

Вопросы относительно понятия приверженности связаны с тремя главными проблемными областями:

- единичная система отношений;
- приверженность как подавление гибкости;
- действительно ли высокая приверженность на практике приводит к результату, т. е. к повышению эффективности организации.

Замечания, которые делают по поводу приверженности, часто заключаются в том, что она слишком упрощает дело, применяя единичную систему отношений; другими словами, она нереалистично допускает, что организация состоит из работников с общими целями.

Однако ценности руководства в отношении качества, обслуживания, равенства возможностей и инноваций не обязательно ошибочны только потому, что это ценности руководства. Тем не менее есть основания верить, что следование какой-нибудь ценности, такой как инновация, может работать против интересов работников, если, например, ее результатом будет сокращение штатов.

Приверженность “навязанным” ценностям будет подавлять творческий подход к решению проблем, а высокая приверженность существующему направлению деятельности будет увеличивать как сопротивление изменениям, так и напряженность, неизменно возникающую, когда изменения происходят; если приверженность основана на строго определенных планах, она может стать реальной проблемой. Чтобы избежать этого, нужно акцентировать общие стратегические направления. Сообщая об этих направлениях работникам, следует оговориться, что изменение условий потребует работы по их улучшению. Между тем каждого работника можно информировать, по крайней мере в общих словах, о том, какой курс держит организация, и, более определенно,

о той роли, которую работники будут играть, содействуя организации в достижении успеха. А еще лучше привлечь работников к процессу принятия решений по вопросам, которые их затрагивают — касающимся ценностей управления в отношении показателей труда, качества и обслуживания потребителей.

Ценности не обязательно ограничивать. Их можно определить так, чтобы была предусмотрена свобода выбора внутри широких рамок. Фактически сами ценности могут касаться таких процессов, как гибкость, инновации и податливость изменениям. Таким образом, ценности не только не будут подавлять творческий подход к решению проблем, но смогут поощрять его.

Вероятно, неблагоприятно рассматривать приверженность как средство оказания прямого и незамедлительного влияния на эффективность. Приверженность — не мотивация. Это более широкое понятие, оно более стабильно во времени и меньше влияет на изменяющиеся аспекты работы. Возможно, оно не удовлетворяет частным характеристикам работы, в то время как в организации в целом сохраняется довольно высокий уровень приверженности.

Что касается отношения приверженности к мотивации, полезно различать следующие точки зрения:

1. Цели, к которым стремятся работники. С этой точки зрения достижение таких целей, как прибыль компании или эффективное выполнение работы, может обеспечить какую-то степень мотивации для некоторых работников. Последних можно считать приверженными, поскольку они воспринимают эти цели в качестве собственных.

2. Выбор целей и задач работы, что совершенно отлично от процесса возникновения у работников приверженности.

3. Социальный процесс мотивирования других к эффективному выполнению работы. С этой точки зрения стратегии, нацеленные на повышение мотивации, также влияют и на приверженность. Возможно, правильнее говорить, что там, где есть приверженность, мотивация, вероятно, будет сильнее, особенно если рассматривать эффективность в долгосрочной перспективе.

Есть основания утверждать, что сильная приверженность работе, вероятно, приведет к добросовестности и усердию при ее выполнении, регулярному посещению, символическому контролю и серьезным усилиям. Приверженность организации определенно связана с намерением оставаться в ней — другими словами, с преданностью организации.

Понятие взаимной зависимости тесно связано с понятием приверженности. Говорят, что взаимозависимость в организациях существует тогда, когда всем понятно, что интересы руководства и работников совпадают. Руководство и работники зависят друг от друга, и обе стороны получают от этого выгоду. Взаимозависимость означает, что руководство заинтересовано в благополучии работников так же, как в успешности организации, а работники так же заинтересованы в успешности организации, как и в своем собственном благополучии. Взаимозависимость можно рассматривать как объединяющее понятие, поскольку оно предполагает, что не существует никаких скрытых и неизбежных различий интересов между руководством и работниками.

Идеал взаимозависимости является частью управления человеческими ресурсами, взаимной приверженностью управляют следующие принципы:

1. Стратегический уровень:

- поддерживающие организационные стратегии;
- ценность приверженности для высшего руководства;
- эффективное участие УЧР в создании стратегий и управлении.

2. Функциональный уровень (стратегия человеческих ресурсов):

- набор персонала, основанный на постоянной занятости;
- инвестиции в обучение и развитие;
- дополнительное вознаграждение, которое усиливает сотрудничество, участие и содействие.

3. Рабочий уровень:

- отбор, основанный на высоких стандартах;
- широкий круг обязанностей и командная работа;

- вовлеченность работников в решение проблем;
- атмосфера сотрудничества и доверия.

Стратегия взаимной приверженности основана на принципе высокой приверженности руководства.

Чтобы достичь своей цели, стратегия взаимной приверженности должна объединять различные подходы. Однако в ее основе должна лежать философия, которую ценят все заинтересованные лица организации.

5.6. Разнообразие, элементы и значение организационных культур

Организационная или корпоративная культура — это модель ценностей, норм, убеждений, установок и допущений, которые, возможно, не выражены словами, но формируют то, как люди себя ведут и как они действуют. Ценностями называется то, что считается важным в поведении людей и организаций. Нормы — это письменно зафиксированные правила поведения.

Культура организации — это уникальная система норм, ценностей, убеждений и способов вести себя, которая характеризует то, как люди и группы людей объединяются для того, чтобы что-то сделать.

Культура — это система неофициальных правил, которые разъясняют, как люди должны себя вести.

Культура — это широко поддерживаемые убеждения, установки и ценности, которые существуют в какой-либо организации.

Организационная культура предлагает общую для сотрудников систему понятий, которая является основой коммуникации и взаимопонимания. Если эти функции выполняются неудовлетворительно, культура может серьезно снизить значение организации.

Ценности и нормы, которые являются основой культуры, формируются четырьмя путями.

Во-первых, культуру формируют лидеры данной организации, особенно те, кто делал это в прошлом. Во-вторых, культура формируется вокруг важных происшествий — важных событий, из кото-

рых извлекаются уроки о желательном и нежелательном поведении. В-третьих, культура вырабатывается на основе потребности поддерживать эффективные рабочие отношения среди членов организации, и это задает ценности и ожидания. И, наконец, в-четвертых, на культуру влияет окружающая среда организации.

Там, где культура вырабатывалась на протяжении длительного времени и прочно закрепилась, ее трудно, если вообще возможно, быстро изменить, если не произойдет какого-то шокирующего события.

Внутри организации могут сосуществовать различные типы культур. Например, культура отдела маркетинга может сильно отличаться от культуры производственных подразделений, чье внимание сосредоточено на внутренней среде. Могут существовать некоторые общие организационные ценности и нормы, но в некоторых аспектах будет заметно различие между различными рабочими средами.

Организационную культуру можно описать на языке ценностей, норм и артефактов.

Ценности — это мнения о том, что является наилучшим или хорошим для данной организации и чему следует быть. Может быть так, что “набор ценностей” какой-то организации признан только на самом верхнем ее уровне или же его могут разделять все участники организации. В последнем случае можно говорить об “управляемых ценностях”.

Чем прочнее ценности, тем более сильное влияние они оказывают на поведение. Это не зависит от того, сформулированы они или нет. Подразумеваемые ценности, которые глубоко укоренились в культуре данной организации и закрепляются поведением руководства, могут очень серьезно влиять на людей, в то время как провозглашенные ценности, которые остаются идеальными и не находят воплощения в поведении менеджеров, могут иметь очень слабое влияние или вообще его не оказывать.

Некоторые наиболее типичные сферы, в которых ценности могут прямо или косвенно отражаться, это:

— показатели работы;

- компетентность;
- конкурентоспособность;
- инновации;
- качество;
- обслуживание заказчика;
- работа в команде;
- забота о людях.

Нормы — это неписанные правила поведения, которые неофициально направляют поведение. Нормы сообщают людям о том, что, как предполагается, они должны делать, говорить, как поступать, даже какую одежду носить. Нормы никогда не формулируются в письменном виде — если бы это произошло, они стали бы политикой или процедурами. Они могут передаваться из уст в уста или через поведение и закрепляться реакцией людей на их нарушение.

Нормы распространяются на такие аспекты поведения:

- как менеджеры относятся к членам своей команды (стиль управления) и как последние относятся к своим менеджерам;
- преобладающая рабочая этика — например, “усердно работать, вести себя честно”, “приходить рано, уходить поздно”, “если ты не можешь выполнить свою работу за отведенное время, ты, очевидно, неспособный”, “постоянно выглядеть занятым”, “все время выглядеть раскованным”;
- статус — его важность; наличие или отсутствие очевидных символов статуса;
- амбиции — неприкрытое проявление амбиций и одобрение такого поведения или же более утонченный подход;
- показатели работы — высокие стандарты выполнения своей работы; самая высокая похвала, которую можно получить в этой организации, — это когда тебя называют профессионалом высочайшего класса;
- власть — признается как способ жизни; реализуется политическими средствами в зависимости от опыта и способностей, а не от должности; концентрируется в верхних эшелонах; находится на разных уровнях в различных частях данной организации;

— политика — распространена по всей организации и воспринимается как обычное поведение; открыто не признается в качестве допустимого поведения;

— лояльность — предполагается в качестве опоры для продвижения по служебной лестнице; не принимается во внимание, акцент делается на краткосрочных результатах и вкладе;

— раздражение — выражается открыто; скрывается, но выражается другими, возможно, политическими средствами;

— доступность — предполагается, что менеджеры находятся на виду и доступны; все происходит за закрытыми дверями;

— официальность — холодный официальный подход является нормой; обращение по имени не принято на всех уровнях; существуют неписанные, но четкие правила относительно одежды.

Для того чтобы создать основу для анализа организационной культуры и принимать меры для ее поддержки или изменения, было предпринято множество попыток классифицировать организационные культуры. Большая часть таких классификаций имеет четыре измерения:

— ориентированные на власть — конкурентные, реагирующие скорее на личные качества, чем на опыт;

— ориентированные на человека — согласованные, отвергающие контроль руководства;

— ориентированные на задачу — делающие акцент на компетентности;

— ориентированные на роли — делающие акцент на приверженности букве закона.

Существует ряд инструментов для оценки организационной культуры. Далее приведены два наиболее известных инструмента для оценки культуры.

Анкета по организационной идеологии связана с четырьмя типами ориентации культур (власть, роль, задача и человек). Эта анкета заполняется путем ранжирования утверждений в соответствии с тем, что респондент считает наиболее близким к реальной позиции рассматриваемой организации. Среди таких утверждений рассмотрим следующие:

1. Хороший начальник — сильный, решительный и твердый, но справедливый.

2. Хороший подчиненный — уступчивый, добросовестный и преданный.

3. Люди, которые преуспевают в данной организации, трезвые и конкурентные, с сильной потребностью во власти.

4. Основой для назначений являются личные потребности и мнения тех, кто обладает властью.

5. Решения принимаются людьми, обладающими максимальными знаниями и опытом по рассматриваемой проблеме.

Данный реестр оценивает организационную культуру по 12 пунктам:

1. Гуманистическая — управление осуществляется коллективно и в ориентированной на человека манере.

2. Групповые — организации, которые отдают предпочтение конструктивным взаимоотношениям.

3. Одобрение — организации, в которых избегают конфликтов и поддерживают хорошие межличностные отношения, по крайней мере на поверхности.

4. Традиционные — консервативные, традиционные и бюрократически управляемые организации.

5. Подчиненные — иерархически управляемые организации, без применения коллективного руководства.

6. Уклонение — организации, которые не вознаграждают за успехи, но наказывают за ошибки.

7. Оппозиционные — организации, в которых преобладает конфронтация и поощряется негативизм.

8. Власть — организации, построенные на власти, которая обусловлена должностью.

9. Конкурентные — культура, при которой ценится победа и членов организации поощряют, если их показатели работы превосходят показатели других сотрудников.

10. Компетентность добиваться во всем совершенства — организации, в которых ценится настойчивость, стремление добиться во всем совершенства и усердная работа.

11. Достижение — организации, которые успешно работают и ценят тех своих членов, которые ставят и выполняют сложные, но реалистичные задачи.

12. Самореализация — организации, которые ценят творчество, ставят качество выше количества и поощряют как выполнение задачи, так и личный рост.

Контрольные вопросы

1. От чего зависят индивидуальные различия индивида?
2. Что вы относите к ключевым переменным, связанным с окружением?
3. Когда возникает ролевой конфликт?
4. Как вы понимаете теорию атрибуции?
5. Назовите наиболее важные факторы, влияющие на поведение человека.
6. Постройте пирамиду потребностей по А. Маслоу.
7. Какие дополнения были внесены в дальнейшем в теорию Маслоу?
8. Опишите процессуальные теории мотивации.
9. В чем заключается теория ожиданий? К какой группе теорий мотивации она относится?
10. Какие теории мотивации основаны на отношении человека к труду?
11. Дайте определение стимула к труду.
12. Перечислите общие стимулы, побуждающие человека лучше работать.
13. Что относится к материальным методам стимулирования труда?
14. Что относится к нематериальным методам стимулирования труда?
15. Назовите основные проблемы приверженности в организации.
16. Назовите основные элементы и значение организационных культур.

6. ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

- 6.1. Цели планирования человеческих ресурсов
- 6.2. Процесс планирования человеческих ресурсов
- 6.3. Методы планирования человеческих ресурсов
- 6.4. Сущность прогнозирования потребности в персонале организации

6.1. Цели планирования человеческих ресурсов

Стратегия управления человеческими ресурсами создается на основе общей стратегии развития организации и представляет собой способы действий в отношении персонала по достижению цели организации. По существу, стратегическое планирование человеческих ресурсов — в сопоставлении организационных компетенций, необходимых для реализации стратегии развития и фактического состояния человеческих ресурсов организации, и последующем определении потребности организации в этих ресурсах в будущем. Определение несоответствия между существующими и будущими ресурсами ведет к определению потребности и приоритетов развития персонала, которые формулируются в стратегии управления человеческими ресурсами. Например, “в течение двух лет повысить на 15% объем реализации на одного работника организации за счет сокращения издержек на содержание административного аппарата и повышения профессионального уровня и материальной заинтересованности агентов по продажам”.

На основе стратегии управления персоналом и для обеспечения ее реализации разрабатывается план организационно-

технических мероприятий, содержащих пакет конкретных действий, сроки и методы их выполнения, а также потребности в ресурсах. Как правило, план составляется на один календарный год и может пересматриваться в течение этого периода. Создание плана организационно-технических мероприятий, по сути, является процессом планирования человеческих ресурсов.

Целью планирования человеческих ресурсов является определение того, когда, где, сколько, какой квалификации и с какими затратами потребуются организации работники для решения ее задач.

В процессе планирования потребности человеческих ресурсов необходимо учитывать следующие факторы.

1. Внутриорганизационные:

- стратегические цели и задачи организации;
- движение персонала (увольнения, выходы на пенсию, декретные отпуска, временная нетрудоспособность);
- финансовое состояние, традиции организации.

2. Внешние:

- состояние экономики (темпы экономического роста отрасли, уровень инфляции и безработицы);
- развитие техники и технологии, государственная политика (изменение трудового законодательства, налогового режима, систем социального страхования);
- конкуренция и рыночная среда.

При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае целесообразно участие руководителей соответствующих подразделений.

Главной задачей планирования привлечения персонала является удовлетворение в перспективе потребности в работах за счет внутренних и внешних источников.

Планирование высвобождения сотрудников имеет существенное значение в процессе планирования человеческих ресурсов. Оно позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создания для них социальных трудностей.

Данное направление деятельности практически не получило до последнего времени развития в отечественных организациях. Ввиду важности такого события, как уход из организации, основной задачей кадровой службы при работе с увольняющимися работниками является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, социальную, личностную ситуацию.

Планирование использования кадров осуществляется посредством разработки плана замещения штатных должностей. Наряду с учетом квалификационных признаков при определении места работы необходимо учитывать психические и физические нагрузки на человека и возможности претендента в этой области. Планирование обучения персонала охватывает мероприятия по внутриорганизационному, внеорганизационному обучению и самоподготовке, позволяет использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Такое планирование создает условия для мобильности и мотивации работника.

Практика планирования деловой карьеры должна включать совмещение личных ожиданий сотрудников в области своей карьеры с возможностями, доступными в организации. Современный уровень управления человеческими ресурсами требует планирования карьеры каждого управленческого работника.

Расходы на персонал являются основой разработки производственных и социальных показателей организации. При планировании расходов на персонал следует иметь в виду следующие статьи затрат:

- основная и дополнительная заработная плата; отчисления на социальное страхование;
- расходы на командировки и служебные разъезды;
- расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров;
- расходы, связанные с доплатами за общественное питание, с жилищно-бытовым и культурным обслуживанием, здравоохранением и отдыхом, обеспечением детскими учреждениями, приобретением спецодежды.

Кроме того, следует планировать расходы на охрану труда и окружающей среды, на создание более благоприятных условий труда, здорового психологического климата в коллективе.

Формирование человеческих ресурсов в соответствии с кадровой политикой организации является сложной и многоэтапной функцией управления персоналом. Оно осуществляется на плановой основе и включает оценку персонала учреждения, выявление потребности в кадрах с точки зрения количественных и качественных характеристик и разработку конкретных мер по созданию оптимального кадрового состава.

В процессе анализа выявляются нехватка персонала на вакантные места, необходимость введения дополнительных должностей, целесообразность перестановок и определение специализаций работников, в которых организация не нуждается.

При этом учитываются следующие факторы:

- цели и задачи организации, стратегия развития и направления функционирования;
- количество товаров и услуг, производимых в единицу времени; структура организации;
- масштабы и возможности технологизации определенных процессов труда;
- индивидуальные показатели производительности и возможности ее стимуляции;
- объем и структура рабочего времени организации.

Планирование человеческих ресурсов — интегральный процесс, связанный с изучением рынка труда, аттестацией работников и рабочих мест, профессиональной и социальной адаптацией, совершенствованием методов стимулирования труда, повышением квалификации, формированием корпоративного сознания. В то же время это самостоятельный участок работы, имеющий свои цели, методы и формы работы.

При планировании потребности в кадрах выявляются конкретные параметры и готовятся соответствующие документы.

Фиксируется потребность в замещении персонала по годам, в связи с уходом на пенсию, увольнением и т. д.

Возможность уменьшения численности персонала вследствие рационализации, сокращения объемов производства, финансовых ограничений.

Потребность в расширении кадрового состава в связи с расширением производства, диверсификацией, развитием коммерческой деятельности и т. д.

6.2. Процесс планирования человеческих ресурсов

Схематически процесс планирования потребности в человеческих ресурсах можно представить следующим образом (рисунок 6.1):



Рисунок 6.1 — Процесс планирования потребности в человеческих ресурсах

Как видно из схемы, процесс планирования человеческих ресурсов подчинен реорганизации организацией общей стратегии. Следовательно, при планировании потребности в человеческих ресурсах основой является план развития организации на предстоящий период. Можно выделить следующие основные этапы планирования:

- анализ внешней среды с точки зрения тенденций изменения на местном рынке рабочей силы;
- анализ внутренних ресурсов организации с точки зрения удовлетворения будущих потребностей организации для достижения стратегических целей;
- прогноз ситуации на планируемый период на основе анализа;
- анализ конкретных потребностей организации на планируемый период;
- анализ возможностей удовлетворения конкретных потребностей организации за счет существующих человеческих ресурсов;
- принятие решения о необходимости привлечения дополнительных ресурсов, удовлетворения будущих потребностей организации за счет существующего персонала или о частичном сокращении персонала.

Разумеется, что в принятии окончательного решения кроме других объективных факторов также приоритетную роль будет играть политика организации в отношении персонала и стратегия его развития.

6.3. Методы планирования человеческих ресурсов

Современные организации используют для планирования потребностей в человеческих ресурсах различные методы от весьма простых до крайне сложных. Наиболее простой метод — это экстраполяция — достаточно часто применяемая в практике планирования. Суть этого метода заключается в переносе существующей в организации ситуации на планируемый период с учетом коэффициентов, учитывающих изменение производ-

ственных показателей. При всей привлекательности метода очевидна его ограниченность, он вполне подходит для планирования потребности в персонале на короткий период времени для организаций с достаточно стабильной структурой, работающих в мало изменяющейся внешней среде.

Многие организации применяют в реальной практике метод скорректированной экстраполяции. Он учитывает изменения соотношения факторов, определяющих потребность в персонале, производительность труда, изменения цен, изменения на местном рынке рабочей силы.

Некоторые организации используют метод экспертных оценок, который основан на мнении экспертов, как правило, руководителей структурных подразделений или организаций.

Опыт и интуиция экспертов дает возможность использовать достаточно популярный способ планирования, связанного с прогнозированием, которое более или менее надежно подсказывает, что в будущем при известных условиях необходимо предпринять организации, как надо действовать, чтобы получить желаемые результаты.

При проведении кадрового планирования необходимо собрать базу данных, осуществить их передачу, внести в компьютер. Эту задачу можно решить только с помощью кадровой информационной системы. В современных организациях используют различные компьютерные модели для перспективного планирования человеческих ресурсов. На основе информации, предоставленной линейными менеджерами, специалисты по человеческим ресурсам строят компьютерный прогноз потребности в персонале. Использование компьютерных моделей позволяет применять различные методы прогнозирования, что повышает точность прогноза. Сложность применения этого метода заключается в трудности получения достоверной прогнозной информации о предстоящих изменениях как внутри организации, так и внешней среды.

Можно выделить несколько основных методов расчета количественной потребности в персонале:

1. Общая потребность планируется:
 - по производительности труда;
 - прибыли до оплаты налогов;
 - добавленной стоимости (использованной в организации).
2. Потребность по категориям планируется:
 - по времени выполнения и объему работ;
 - нормам обслуживания;
 - числу рабочих мест;
 - штатному расписанию.
3. Дополнительная потребность планируется:
 - в связи с расширением производства;
 - необходимостью возмещения выбывших работников.

Рассмотрим расчет общей численности персонала. Планирование потребности в персонале по производительности труда можно определить следующим образом:

$$C = \frac{N_{\text{пр}}}{P_{\text{тр1}}},$$

где C — численность работников;

$N_{\text{пр}}$ — объем производства (услуг, путевок и т. п.), шт. прод.;

$P_{\text{тр1}}$ — производительность труда одного работника в год.

Планирование потребности в персонале по прибыли до уплаты налогов производится по следующей формуле:

$$C = \frac{П}{П'},$$

где $П$ — общая сумма прибыли до уплаты налогов;

$П'$ — прибыль, приходящаяся на одного работника.

Планирование потребности в персонале по добавленной стоимости:

$$C = \frac{dc}{d'},$$

где dc — размер добавленной стоимости;

d' — удельный показатель добавленной стоимости на одного работника.

Расчет по категориям производится при планировании потребности по нормативам времени выполнения работ по формуле

$$C_{ij} = \frac{T_{ij}}{F_d \cdot K_{\text{вн}}},$$

где C_{ij} — численность i -й категории работников, выполняющих j -й вид работы;

T_{ij} — трудоемкость j -й работы i -й квалификации;

F_d — действительный полезный фонд работы одного работника (по балансу рабочего времени на предприятии);

$K_{\text{вн}}$ — коэффициент выполнения норм.

При планировании потребности по нормам обслуживания ее вычисляют по формуле

$$C_{\text{обсл}} = \frac{n \cdot C_n \cdot d \cdot T_d}{T_{\text{пол}}},$$

где $C_{\text{обсл}}$ — численность обслуживающего персонала;

n — число установок;

C_n — число рабочих, обслуживающих одну установку в течение смены;

d — количество смен в сутки;

T_d — количество суток работы установки в плановом периоде;

$T_{\text{пол}}$ — полезный фонд времени работы одного работника.

Планирование потребности в персонале по трудоемкости процесса производится по формуле

$$C = \frac{T_n}{T_{\text{пол}}} \cdot q_{\text{я}},$$

где T_n — время выполнения производственной программы (трудоемкость);

$q_{\text{я}}$ — коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

Для определения $T_{\text{пол}}$ необходимо составить баланс рабочего времени одного работника.

Рассмотрим порядок определения полезного фонда времени одного работника (таблица 6.1).

Таблица 6.1 — Порядок определения полезного фонда времени одного работника (пример)

Показатель	Всего	Кварталы			
		II	III	I	IV
1. Календарный фонд времени, дней, в том числе праздничных выходных	366 8 85				
2. Номинальный фонд времени, дней	$273 = 366 - 8 - 85$				
3. Неявки, дней в том числе отпуска прогулы простои	31,2 30 0,7 0,5				
4. Число фактических рабочих дней	$241,8 = 273 - 31,2$				
5. Средняя плановая продолжительность рабочего дня (номинальная), ч	7,67				
6. Потери в связи с сокращением длительности рабочего дня, ч	0,05				
7. Средняя фактическая продолжительность рабочего дня (действительная), ч	$7,62 = 7,67 - 0,005$				
8. Полезный фонд времени работы, ч	$1842,5 = 7.62 \cdot 241,8$				

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную определяется по формуле

$$q_{я} = \frac{P_{я}}{P_{сп}},$$

где $P_{я}$ — явочное число рабочих;
 $P_{сп}$ — списочное число рабочих.

Обычно он определяется по отдельным структурным подразделениям или организации.

Существуют два подхода к определению списочного числа рабочих (исходя из различных вариантов оценки).

Списочное число рабочих определяется с учетом степени использования фонда рабочего времени (K_{cc}) и явочной численности работников:

$$P_{сп} = P_{я} K_{cc}.$$

В данном случае $P_{я}$ — явочное число рабочих в сутки в планируемом периоде, определяется исходя из $P_{я}$ в смену и количества смен в сутки, $P_{я}$ в смену — минимальное количество рабочих, необходимое для выполнения планируемого задания по производству продукции за смену. Определяется по участкам, цехам, операциям производственного процесса.

При определении $P_{я}$ используются два основных подхода:

а) через норму времени:

$$P_{я} = \frac{N_{см}}{N_{выр.см} \cdot K_{вп.пл}};$$

б) через штучное время:

$$P_{я} = \frac{N_{см} \cdot t_{шт}}{T_{см} \cdot K_{вп.пл}},$$

где $N_{см}$ — производственное задание в смену (количество штук);

$N_{выр.см}$ — норма выработки одного рабочего в смену;

$K_{вп.пл}$ — коэффициент выполнения норм (плановый);

$t_{шт}$ — штучная норма выработки (минут на штуку, часов на штуку);

$T_{см}$ — продолжительность смены (фонд работы одного работника за смену);

Φ — фонд вр.;

K_{cc} — коэффициент списочного состава, определяемый по формуле

$$K_{cc} = \frac{\Phi_{н}}{\Phi_{факт}},$$

где $\Phi_{н}$ — номинальный фонд рабочего времени в данном периоде (в днях);

$\Phi_{факт}$ — фактическое число рабочих дней (по планируемому балансу рабочего дня).

Списочное число рабочих определяется с учетом невыходов по уважительным причинам:

$$P_{\text{сп}} = \frac{P_{\text{я}} \cdot 100}{100 - \Sigma Y},$$

где ΣY — общий расчетный процент планируемых невыходов на работу.

Время выполнения производственной программы определяется по формуле

$$T_{\text{н}} = \sum_{i=1}^n \frac{N_i \cdot T_i + T_{\text{н.пр}}}{K_{\text{вп.пл}}},$$

где n — количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

N_i — количество изделий i -й номенклатурной позиции;

T_i — время выполнения процесса по изготовлению i -й номенклатурной позиции (трудоемкость);

$T_{\text{н.пр}i}$ — время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий i -й номенклатурной позиции;

$K_{\text{вп.пл}}$ — коэффициент выполнения норм (в зарубежной практике отражает уровень производительности), рассчитываемый по формуле

$$K_{\text{вп.пл}} = \frac{t_{\text{шт.норм}}}{t_{\text{шт.факт}}},$$

где $t_{\text{шт.норм}}$ — время изготовления единицы изделия по нормам (по технологии);

$t_{\text{шт.факт}}$ — фактическое время изготовления единицы изделия.

Расчет дополнительной потребности осуществляется по формуле

$$C_{\text{доп}} = \Delta C_{\text{числ}} + \Delta C_{\text{возм}},$$

где $\Delta C_{\text{числ}}$ — прирост численности персонала в связи с расширением производства;

$\Delta C_{\text{возм}}$ — возмещение работников, ушедших с работы по различным причинам.

Прирост численности персонала в связи с расширением производства определяется по формуле

$$\Delta C_{\text{числ}} = \frac{T_1 + \Delta T}{q_1 + \Delta q} - \frac{T_1}{q_1},$$

где T_1 — трудоемкость изготовления до роста объемов производства;

q_1 — производительность труда до роста объемов производства;

ΔT — прирост трудоемкости за счет увеличения объема производства;

Δq — прирост производительности за счет повышения производительности.

Возмещение численности персонала рассчитывается по формуле

$$\Delta C_{\text{возм}} = \Delta C_{\text{е.у}} + C_{\text{дв}},$$

где $\Delta C_{\text{е.у}}$ — естественная убыль сотрудников (рабочих);

$C_{\text{дв}}$ — “движение” кадров.

Определение численности административно-управленческого персонала фирмы производится с использованием формулы Розенкранца.

Особое значение для любой организации имеет численность административно-управленческого персонала (АУП), так как это связано с дополнительными затратами и оперативностью управления. Для расчета необходимой численности АУП используют следующую формулу:

$$C_{\text{АУП}} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i t_i K_{\text{НРВ}}}{T_1} + \frac{t_p}{T_1} \cdot \frac{K_{\text{НРВ}}}{K_{\text{ФРВ}}},$$

где n — количество видов управленческих работ, выполняемых данной категорией управленцев;

m_i — среднее количество определенных действий (расчетов, переговоров, согласований и т. д.) в рамках i -й управленческой работы за определенный период времени (квартал, год);

t_i — время, необходимое для выполнения единицы “ m ” действия в рамках i -го управленческого вида работ;

T_1 — работа специалиста по контракту (договору) за соответствующий промежуток времени, принятый в расчетах (квартал, год);

$K_{\text{НРВ}}$ — коэффициент необходимого распределения времени;

$K_{\text{ФРВ}}$ — коэффициент фактического распределения времени;

t_p — время на различные виды работ, которые невозможно предвидеть и учесть в предварительных расчетах.

Для расчета коэффициента необходимого распределения времени используется следующая формула:

$$K_{\text{НРВ}} = K_{\text{др}} \cdot K_o \cdot q_{\text{я}},$$

где $K_{\text{др}}$ — коэффициент затрат на дополнительные работы ($1,2 \leq K_{\text{др}} \leq 1,4$);

K_o — коэффициент затрат времени на отдых в течение рабочего дня ($K_o \approx 1,12$);

$q_{\text{я}}$ — коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

Расчет коэффициента фактического распределения времени проводится по формуле

$$K_{\text{ФРВ}} = \frac{\Phi_{\text{общ}}}{\sum_{i=1}^n m_i t_i},$$

где $\Phi_{\text{общ}}$ — общий фонд времени работы подразделений.

В плановых расчетах формула Розенкранца используется в следующем виде:

$$C_{\text{АУП}} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i t_i}{T} K_{\text{НРВ}},$$

где T — фонд времени работы одного сотрудника.

6.4. Сущность прогнозирования потребности в персонале организации

При прогнозировании потребности в человеческих ресурсах приходится решать ряд задач. К числу основных задач относятся:

- учет внешних и внутрифирменных факторов, влияющих на потребность персонала;
- поиск источников замещения вакансий персонала;
- выбор путей поиска кандидатур;
- учет влияния правовой среды.

Вакансии на предприятии могут появляться по двум причинам: внешним и внутрифирменным.

К внешним причинам относятся:

- конъюнктура рынка труда;
- колебания спроса и предложения рабочей силы;
- политико-экономические причины.

Внутрифирменные причины связаны:

- с продвижением по службе и кадровыми перемещениями;
- ротацией (например, процесс поочередного овладения различными операциями, видами работы и профессиями в пределах одного и того же предприятия);
- заменой сотрудников из-за ухода на пенсию, призыва в армию, болезни;
- всевозможными конкурсами;
- расширением номенклатуры.

Для решения задачи прогнозирования потребности персонала используются следующие основные источники:

- биржи труда;
- центры трудоустройства;
- школы, колледжи, университеты;
- частные агентства;
- родственные предприятия;
- иммиграция;
- профсоюзы.

Выбор путей прогнозирования сводится к следующим вариантам:

- обращение в агентство;
- неформальные связи;
- презентации и Public Relations.

Правовые аспекты прогнозирования рассматриваются с позиций соответствия ТК РФ.

Контрольные вопросы

1. Как создается план организационно-технических мероприятий?
2. Какие факторы учитываются при планировании потребности в человеческих ресурсах?
3. Что является главной задачей планирования привлечения персонала в организацию?
4. При планировании расходов на персонал какие статьи затрат учитываются?
5. В процессе анализа нехватки персонала на вакантные места какие факторы учитываются?
6. Как схематически изобразить процесс планирования человеческих ресурсов?
7. Какие методы планирования человеческих ресурсов используют современные организации?
8. Назовите основные методы расчета количественной потребности в персонале.
9. Каков порядок определения полезного фонда времени одного работника?
10. Каковы основные задачи прогнозирования потребности в персонале?

7. ПРОЦЕСС ПОДБОРА, ОТБОРА И НАЙМА ПЕРСОНАЛА

- 7.1. Процесс подбора персонала
- 7.2. Источники и методы набора сотрудников
- 7.3. Этапы отбора персонала в организации
- 7.4. Процесс приема персонала на работу
- 7.5. Перевод на другую работу
- 7.6. Увольнение с работы

7.1. Процесс подбора персонала

В процессе подбора персонала в зависимости от размера организации работодателем должны быть решены следующие основные вопросы:

1. Сколько дополнительных работников потребуется организации?
2. Где организация планирует искать требуемых работников?
3. Какие специальные квалификации и опыт действительно необходимы?
4. Каким образом организация планирует распространять информацию о вакансиях?
5. Как планируется оценивать эффективность работы по подбору персонала?

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

Потребности людей различны, поэтому человеку, ищущему работу, необходимо самостоятельно уяснить, что его в большей степени интересует:

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

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

В свою очередь, подбор кадров всех категорий должен производиться на каждом предприятии на основе заранее сформулированных квалификационных требований к специалисту соответствующего производственного или функционального подразделения. В практике работы служб управления персоналом на отечественных предприятиях обычно используются два возможных источника подбора кадров: внутренний и внешний. Внутренний источник подбора кадров предполагает использование имеющихся трудовых ресурсов и позволяет предприятию обходиться без нового набора; внешний включает привлечение персонала из различных учебных заведений, родственников предприятий по рекомендациям работников предприятия и т. п.

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

— свобода выбора будущей профессии должна быть обеспечена возможностью получения соответствующего образования, причем приоритет должен быть отдан государственной системе;

— выбранная профессия должна в полной мере соответствовать способностям работника и потребностям отечественной экономики;

— рыночный спрос на все категории персонала должен быть сбалансирован с объемами производства и наличием рабочих мест как в экономике, так и на предприятии;

— как принято в мировой экономике, профессиональный отбор и оценка всех категорий работников должны осуществляться по конечным результатам труда;

— закрепление персонала на производстве и его профессиональное движение следует осуществлять с учетом японского опыта пожизненного найма;

— цена рабочей силы в отечественной экономике должна быть поднята до уровня развитых зарубежных стран.

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

Руководство организаций проводит подбор тогда, когда возникает или осознается потребность в работниках определенной профессии и квалификации. Потребность является результатом

планирования персонала (новое штатное расписание) или текущей кадровой работы. Главная задача менеджера по персоналу — обеспечить наличие нужных людей в нужное время на нужном рабочем месте. Организация должна найти такого человека, который соответствует требованиям, определяемым посредством анализа содержания работы или должности (специальными знаниями, квалификацией, практическими навыками, определенными способностями и опытом работы, степенью ответственности за подчиненных и т. д.).

Схематически подбор персонала может быть представлен следующим образом (рисунок 7.1).



Рисунок 7.1 — Схема подбора персонала

Процесс подбора персонала определяется в значительной степени политикой, принятой в организации в отношении человеческих ресурсов. Так, при приоритетной ориентации организации на продвижение собственных работников определяющим будет подбор внутри организации. Если же организация ориентируется на приток работников извне, то и роль подбора работников

извне будет приоритетной. Важно постоянно помнить, что подбор работников на постоянную работу — далеко не единственный вариант удовлетворения потребностей организации. Сотрудников можно не только нанимать, но и брать напрокат. Временный наем давно уже стал распространенной практикой.

7.2. Источники и методы набора сотрудников

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса:

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

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

Существуют два возможных источника набора: внутренний и внешний.

К числу внешних источников набора персонала можно отнести следующие источники:

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

Большинство организаций предпочитают проводить набор в основном из внутренних источников. Продвижение по службе своих сотрудников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает социально-психологический

климат в коллективе и усиливает привязанность работников к своей организации. Согласно теории ожиданий, в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде.

Основным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою. Достоинства и недостатки каждого из указанных источников набора представлены в таблице 7.1.

Таблица 7.1 — Сравнение источников набора персонала

Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
Внутренние источники привлечения персонала	
1. Возникновение шансов для служебного роста	1. Ограниченные возможности для выбора персонала
2. Незначительные затраты на привлечение персонала	2. Возникновение напряженности в коллективе в случае появления нескольких претендентов на вышестоящую должность
3. Претендентов на должность хорошо знают в организации	3. Проявление панибратства при решении деловых вопросов
4. Знание претендентом данной организации	4. Разочарование среди коллег в случае неодобрения факта выдвижения какого-то работника
5. Быстрое заполнение освободившейся штатной должности	5. Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в организации
6. Решается проблема занятости собственных работников	6. Перевод на новую должность не удовлетворяет количественно потребность организации в персонале
7. Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом	7. Требуются дополнительные затраты на переподготовку или повышение квалификации работника, занявшего вакантное место
8. Рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желанием работника)	

Окончание табл. 7.1

Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
9. Возможность избежать для организации высокой текучести персонала	
10. Большая степень управляемости сложившейся кадровой ситуацией	
Внешние источники привлечения персонала	
1. Широкие возможности выбора персонала	1. Высокие затраты на привлечение персонала
2. Возникновение новых импульсов для развития организации	2. Недостаточное знание организации
3. Прием на работу покрывает количественную и качественную потребность в персонале организации	3. Длительный период адаптации
4. Вновь принятому работнику, как правило, легче добиться признания	4. Негативное воздействие на социально-психологический климат в коллективе
	5. Отсутствие возможностей служебного роста для сотрудников организации
	6. Значительный удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести персонала

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

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

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

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

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

При осуществлении набора персонала организации используют следующие методы:

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

— распространение приглашений на улице и через почтовые ящики.

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

Вакансии, имеющиеся в организации, можно представить в управления и центры государственного Департамента труда и занятости, где регистрируются безработные. Центры занятости предложат готового или переквалифицировавшегося специалиста в нужной области. Подобные услуги окажут и конкурирующие с государственными службами занятости частные агентства (рекрутинговые фирмы). Преимущество сотрудничества кадровых служб с агентствами по трудоустройству состоит в том, что агентство проводит своими силами предварительный отбор людей, не просто профессионально подготовленных, но и психологически устойчивых, способных хорошо вписаться в коллектив.

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

7.3. Этапы отбора персонала в организации

Набор кандидатов является основой для следующего этапа — отбора будущих сотрудников организации. Содержание этого этапа во многом зависит от традиций, особенностей организации, принимающей новых сотрудников, а также от характера должности, на которую подбирается кандидат. Однако в общем виде процесс отбора персонала может быть представлен следующей схемой (рисунок 7.2). На каждой ступени отсеива-

ется часть заявителей или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.



Рисунок 7.2 — Типичный процесс отбора персонала в организацию

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

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

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

Анализ анкетных данных предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором, определяющим возможность успешного выполнения определенных производственных функций. При использовании этого метода специалисты кадровой службы проводят анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью. Анализ анкетных данных является простым, дешевым и достаточно эффективным методом первичного отбора в случае, когда организация имеет обширный список кандидатов и когда речь идет о специализированных должностях. В то же время этот метод приближен в

оценке потенциала, поскольку ориентирован исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние и способность к профессиональному развитию. Поэтому при отборе кандидатов на руководящие должности, особенно предполагающие дальнейшее развитие и профессиональный рост, нужно крайне осмотрительно использовать метод анализа анкет.

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

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

При приеме на работу могут быть использованы три типа тестов:

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

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

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

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

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

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

Важно отметить, что собеседование является двусторонним процессом — не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию с точки зрения ее соот-

ветствия его собственным интересам и запросам. Сотрудник кадровой службы, проводящий собеседование, должен предоставить максимально объективную и полную информацию об организации, чтобы заинтересовать кандидата и в то же время избежать приема на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации.

Существуют следующие виды собеседований с кандидатами:

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

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

Во втором случае интервьюеру предоставляется возможность одновременно оценить несколько кандидатов и понаблюдать за ними в условиях стрессовой ситуации (присутствие нескольких претендентов на одну и ту же должность), хотя беседовать одновременно с несколькими кандидатами значительно сложнее.

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

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

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

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

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

Справки о кандидате. Для того чтобы лучше оценить профессиональные и личностные качества кандидата, организации могут обратиться за информацией к людям и организациям, знающим его по совместной учебе, работе и т. д. Специалисты кадровой службы могут предложить самому кандидату назвать имена людей, которые могли бы охарактеризовать его, и затем побеседовать с этими людьми.

Если руководитель подразделения удовлетворен результатами собеседования, проведенного сотрудником кадровой службы, он назначает встречу с кандидатом. В отличие от собеседования со специалистами по управлению персоналом это интервью должно позволить оценить прежде всего профессиональные качества кандидата, его способность выполнять производственные функции. Одновременно руководитель оценивает степень своей личной профессиональной совместимости с кандидатом и вероятность успешной интеграции последнего в подразделение.

Кроме того, руководитель предоставляет кандидату детальную информацию о своем подразделении, вакантной должности,

функциях, которые придется выполнять кандидату в случае его приема на работу. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально. Для этого необходимо использовать специальные формы оценки кандидатов.

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

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

7.4. Процесс приема персонала на работу

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

Согласно ТК РФ к персоналу предъявляются следующие требования:

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

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

Заключение трудового договора согласно ст. 63 ТК РФ допускается с лицами, достигшими возраста шестнадцати лет. В случаях получения общего образования либо продолжения освоения основной общеобразовательной программы общего образования по иной, чем очная, форме обучения, либо оставления в соответствии с федеральным законом общеобразовательного учреждения трудовой договор могут заключать лица, достигшие возраста пятнадцати лет, для выполнения легкого труда, не причиняющего вреда их здоровью. С согласия одного из родителей (попечителя) и органа опеки и попечительства трудовой договор может быть заключен с учащимся, достигшим возраста четырнадцати лет, для выполнения в свободное от учебы время легкого труда, не причиняющего вреда его здоровью и не нарушающего процесса обучения. В организациях кинематографии, театрах, театральных и концертных организациях, цирках допускается с согласия одного из родителей (опекуна) и разрешения органа опеки и попечительства заключение трудового договора с лицами, не достигшими возраста четырнадцати лет, для участия в создании и (или) исполнении (экспонировании) произведений без ущерба здоровью и нравственному развитию. Трудовой договор от имени работника в этом случае подписывается его родителем (опекуном). В разрешении органа опеки и попечительства указываются максимально допустимая продолжительность ежедневной работы и другие условия, в которых может выполняться работа.

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

Лицо, желающее заключить трудовой договор, обязано предъявить работодателю следующие документы:

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

Такой перечень документов предусмотрен ст. 65 ТК РФ, иные документы требовать от поступающего на работу запрещено.

Кроме этого отдельные лица обязаны проходить предварительный медицинский осмотр. Списки должностей, требующих медицинского осмотра, находятся в отделе кадров.

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

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

7.5. Перевод на другую работу

Перевод экономики на рыночные рельсы предусматривает многообразие форм хозяйствования и разных организационно-

правовых форм их создания. Наиболее значимыми признаками, отличающими одну организационно-правовую форму от другой, являются:

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

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

Под переводом понимается изменение существенных условий трудового договора.

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

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

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

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

Как отмечается в ТК РФ, не является переводом на другую постоянную работу и не требует согласия работника перемеще-

ние его в той же организации на другое рабочее место, в другое структурное подразделение этой организации в той же местности, поручение работы на другом агрегате, если это не влечет за собой изменения трудовой функции и изменения существенных условий трудового договора.

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

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

Перевод на другую работу должен допускаться только с согласия работников, за исключением следующего:

— временного перевода при производственной необходимости;

— перевода при смещении на низшую должность в качестве меры дисциплинарного взыскания.

Перевод на другую работу представляет собой изменение рабочего места, рода трудовой деятельности или других условий труда. Перевод работника на другую работу по его просьбе администрация осуществляет в следующих случаях:

— при заболевании работника, перенесенной им операции, получении увечья, в связи с чем он нуждается в более легкой работе;

— при беременности, кормлении детей грудью, наличии детей до трех лет, если работники не могут выполнять свои трудовые обязанности.

При переводе работника, нуждающегося в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, в предоставлении другой работы, на другую нижеоплачиваемую работу у данного работодателя, за ним сохраняется средний заработок по прежней работе в течение одного месяца со дня перевода, а при переводе в связи с трудовым увечьем, профессиональным заболеванием или иным повреждением здоровья, связанным с работой, — до уста-

новления стойкой утраты профессиональной трудоспособности либо до выздоровления работника.

Временным заместительством является исполнение служебных обязанностей по должности отсутствующего работника.

Время простоя (ст. 72.2 настоящего Кодекса) по вине работодателя оплачивается в размере не менее двух третей средней заработной платы работника. Время простоя по причинам, не зависящим от работодателя и работника, оплачивается в размере не менее двух третей тарифной ставки, оклада (должностного оклада), рассчитанных пропорционально времени простоя. Время простоя по вине работника не оплачивается.

На время простоя работников переводят на другую работу на срок до 1 месяца. При таком переводе гарантируется сохранение среднего заработка по прежнему месту работы при условии выполнения норм выработки.

Перевод работника из одного отдела в другой производится на основании приказа-распоряжения о переводе.

Исключение составляют руководящие работники, перевод которых оформляется приказом. Медицинское освидетельствование и повторный инструктаж по технике безопасности при переводе проводится только тогда, когда этого требуют условия производства.

Переводы на другую работу учитываются в отделе кадров проставлением записи в карточку по форме Т-2 и очередного номера в приказе-распоряжении (форма Т-5). Личные карточки формы Т-2 относятся к документам персонального учета.

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

7.6. Увольнение с работы

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

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

Согласно ст. 75 ТК РФ при смене собственника новый собственник не позднее трех месяцев со дня возникновения у него права собственности имеет право расторгнуть договор с руководством организации, его заместителем и главным бухгалтером.

При этом новый собственник обязан выплатить им выходные пособия в размере не ниже среднего месячного заработка на период трудоустройства, а также за ним сохраняется средний месячный заработок на период трудоустройства, но не свыше двух месяцев со дня увольнения (с зачетом выходного пособия).

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

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

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

Право на оставление на работе предоставляется работникам с более высокой производительностью труда и квалификацией.

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

В Трудовом кодексе РФ предусмотрены обстоятельства, дающие работникам преимущества в оставлении на работе при равных производительности труда и квалификации:

- семейным — при наличии двух или более иждивенцев;
- лицам, в семье которых нет других работников с самостоятельным заработком;

- работникам, получившим в данной организации трудовое увечье или профессиональное заболевание;
- работникам, повышающим свою квалификацию по направлению работодателя без отрыва от работы;
- инвалидам Великой Отечественной войны и инвалидам боевых действий по защите Отечества;
- женам (мужьям)-военнослужащим;
- лицам, получившим лучевую болезнь вследствие чернобыльской катастрофы или участвовавшим в ликвидации последствий катастрофы в 1986–1990 гг.

Высвобожденному работнику по сокращению штатов должна быть предложена другая работа в день предупреждения о предстоящем увольнении. Если он откажется от этой работы, то работодатель должен подбирать ему соответствующую работу в течение всего периода работы до увольнения.

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

В ТК РФ отмечается, что при принятии решения о сокращении численности работников в организации работодатель обязан предупредить персонально и под роспись работника не позднее чем за два месяца до увольнения.

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

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

В ТК РФ отождествляются две экономические категории: “прекращение трудового договора” и “расторжение трудового договора”.

Расторжение трудового договора может быть по соглашению сторон, по инициативе работодателя.

Прекращение трудового договора возможно только по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон.

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

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

Основаниями для прекращения трудового договора в соответствии с Трудовым кодексом являются:

- согласие сторон;
- перевод работника с его согласия на другую работу или переход на выборную должность;
- призыв или поступление работника на военную службу;
- истечение срока договора.

Расторжение трудового договора:

- по инициативе работника или профкома;
- вступление в законную силу приговора суда, которым работник осужден к лишению свободы;
- отказ работника от перевода на работу в другую местность вместе с организацией.

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

Администрация вправе уволить работника в срок, который просит работник.

Уважительными считают следующие причины:

- перевод мужа или жены в другую местность, для прохождения службы за границей;
- переезд к месту жительства мужа или жены;
- болезнь, препятствующая выполнению работы или проживанию в данной местности;
- необходимость ухода за больным членом семьи;
- переезд в другую местность;
- зачисление на учебу;

— избрание на должность, замещаемую по конкурсу, и некоторые другие причины.

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

Уход с работы до истечения срока предупреждения считается прогулом.

По истечении такого срока работник имеет право не выходить на работу.

Администрация обязана произвести с ним расчет и выдать трудовую книжку.

Трудовой договор действует до истечения срока предупреждения об увольнении.

Работник в это время имеет право отозвать свое заявление или подать новое об аннулировании предыдущего.

При увольнении по собственному желанию непрерывный стаж сохраняется в течение трех недель.

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

О предстоящем увольнении по сокращению работник предупреждается за два месяца работодателем в письменной форме под подпись.

В случае отказа работника подтвердить своей подписью предупреждение составляется акт за подписью нескольких свидетелей.

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

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

С руководителем работодатель может расторгнуть договор досрочно по следующим причинам:

— в соответствии с законодательством о несостоятельности (банкротстве);

— в связи с принятием решения юридическими органами об отстранении от должности;

— по иным причинам, предусмотренным договором.

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

Основные причины для расторжения трудового договора по инициативе работодателя:

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

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

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

— недостаточная квалификация, подтвержденная результатами аттестации;

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

— совершение работником, выполняющим воспитательные функции, аморального проступка, несовместимого с продолжением данной работы;

— ликвидация организации либо прекращение деятельности работодателя;

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

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

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

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

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

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

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

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

Контрольные вопросы

1. Дайте определение подбора персонала.
2. Сформулируйте важнейшие принципы подбора персонала.
3. Чем характеризуется свобода выбора вида трудовой деятельности?
4. На чем основывается деятельность кадровых служб?
5. Когда вступил в силу новый Трудовой кодекс?
6. Чем отличается новый Трудовой кодекс от КЗоТа?
7. Какие требования предъявляются при оформлении на работу согласно Трудовому кодексу?
8. Какие документы предъявляются при поступлении на работу?
9. Назовите наиболее значимые признаки, отличающие одну организационно-правовую форму от другой.
10. Что понимается под переводом на другую работу?
11. Что понимается под перемещением из одного места на другое?

12. Какие обстоятельства, предусмотренные в Трудовом кодексе РФ, дают работникам преимущества на работе при сокращении штатов?

13. Когда возможно прекращение трудового договора?

14. Каковы основные причины для расторжения трудового договора по инициативе работодателя?

15. Когда производится выплата всех сумм, причитающихся работнику при прекращении трудового договора?

8. АДАПТАЦИЯ, ОЦЕНКА И ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

- 8.1. Понятие адаптации, ее основные направления
- 8.2. Роль и значение первичной адаптации
- 8.3. Профессиональная адаптация
- 8.4. Теория и практика оценки персонала
- 8.5. Аттестация кадров
- 8.6. Формирование резерва кадров и планирование деловой карьеры
- 8.7. Сущность и цели системы непрерывного обучения персонала
- 8.8. Виды обучения
- 8.9. Методы обучения персонала
- 8.10. Оценка эффективности обучения
- 8.11. Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала организации

8.1. Понятие адаптации, ее основные направления

Одним из важных условий успешного управления персоналом является его адаптация к социальной среде в государственных и муниципальных органах.

Термин “адаптация” взят из биологии, где обозначает приспособление строения и функций организма к условиям существования и привыкание к ним. Представители органической школы в социологии заимствовали его для описания некоторых процессов, происходящих в обществе, которое они рассматривали как аналог биологического организма.

Долгое время адаптация понималась как односторонний процесс приспособления личности, группы к социальным условиям. Однако сейчас исходят из того, что одновременно происходит и преобразующее влияние личности на социальную среду. Это означает, что человек при поступлении на работу занимает определенную позицию в организации, соглашаясь с предъявляемыми к нему требованиями, ценностями, нормами, правилами поведения и согласовывая свои цели и задачи с целями и интересами организации.

Вместе с тем личность уже имеет сложившуюся систему потребностей, целей, ценностей и норм. Реализуя эти требования, сотрудник и организация влияют друг на друга, взаимодействуют.

Таким образом, трудовую адаптацию можно определить как приспособление, привыкание работника к требованиям профессии, усвоение им производственно-технических и социальных норм поведения, необходимых для выполнения трудовых функций. Трудовая адаптация — многоаспектное явление. Рассмотрим четыре ее вида, которые включают:

— социальную адаптацию, т. е. получение информации о ценностях, нормах организации, ее формальных и неформальных группах, лидерах, знакомство и включение в систему деловых и личных взаимоотношений в коллективе, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях;

— социальную адаптацию, т. е. получение информации о ценностях, нормах организации, ее формальных и неформальных группах, лидерах, знакомство и включение в систему деловых и личных взаимоотношений в коллективе, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях;

— организационную адаптацию, при которой происходит осознание служащим своей роли в общем производственном процессе, которое достигается при знакомстве с особенностями деятельности подразделения, его местом в общей организацион-

ной структуре, режимом работы, системой управления, а также с механизмом функционирования всей организации;

— профессиональную адаптацию, которая характеризуется освоением определенного уровня профессиональных знаний, умений, навыков сотрудничества, формированием необходимых качеств и позитивного отношения к своему труду;

— психофизиологическую адаптацию, т. е. приспособление к новым психическим и физическим нагрузкам, санитарно-гигиеническим факторам производства, ритму труда и т. д.

Принято выделять первичную и вторичную адаптацию. Первичную адаптацию проходят молодые сотрудники, впервые приступающие к профессиональной деятельности, не имеющие опыта работы. Вторичная адаптация — приспособление сотрудников с определенным опытом профессиональной деятельности, в силу различных обстоятельств меняющих место деятельности или должность.

В процессе трудовой адаптации прослеживаются следующие этапы:

— ознакомление, т. е. получение информации о новой ситуации, критериях оценки деятельности, нормах поведения;

— приспособление, т. е. усвоение новым сотрудником основных ценностей организации при одновременном сохранении большинства собственных установок;

— ассимиляция, т. е. полное приспособление работника к группе;

— идентификация, т. е. отождествление целей служащего с целями организации.

По характеру идентификации различают безразличных, частично идентифицированных и полностью идентифицированных работников. “Костяк” организации, ее ядро составляют полностью идентифицированные сотрудники.

Кроме того, выделяют четыре типа поведения человека при включении его в организацию:

— приемлет;

— не приемлет;

- разделяет;
- не разделяет.

Первый тип полностью принимает нормы поведения и ценности организации, старается, чтобы его действия не входили в противоречие с интересами организации. Результаты действий этого человека зависят в основном от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли.

Второй тип не приемлет ценностей организации, но ведет себя в соответствии с принятыми в организации нормами поведения. Является хорошим, но ненадежным работником, способным покинуть организацию или совершить действия, противоречащие ее интересам.

Третий тип приемлет ценности организации, но не принимает норм поведения. Возникают трудности во взаимоотношениях с коллегами и руководством. При либеральном отношении к некоторым формам поведения сотрудников со стороны руководства они находят свое место в организации и успешно трудятся.

Четвертый тип не принимает норм поведения и не разделяет ценностей организации и поэтому постоянно создает конфликтные ситуации. Такие люди чаще всего осложняют жизнь коллегам, могут нанести ущерб организации, но они не являются абсолютно неприемлемыми в ней.

Чаще всего личность четко осознает процесс адаптации и стремится успешно его завершить и определить свой новый социальный статус. Этому способствует то, насколько быстро и хорошо человек усваивает социальные роли в коллективе, разделяет его нормы и ценности, осознает цели и мотивы в рамках профессии: происходит сближение собственных ориентиров с ориентирами группы.

Адаптация принимает активный характер, когда человек старается приспособить профессию к себе, т. е. идет творческое преобразование профессии сотрудником.

В процессе адаптации иногда может возникать вопрос о мере ее целесообразности применительно к конкретным условиям.

Это происходит, когда у нового сотрудника система норм и ценностей выше сложившейся в коллективе. В таком случае уместнее вести речь о приспособлении группы к новичку.

Период адаптации зависит от многих факторов и может составлять срок от одного года до трех лет. В это время человек, делая выводы из последствий своего предыдущего опыта, сознательно корректирует и меняет свое поведение. Это находит отражение в том, что новый сотрудник, познавая свою функциональную роль, учится расставлять акценты в выполняемой им работе с позиции ее важности для организации, оценки качества его работы; учится выполнению таких формально-процедурных действий, как назначение и проведение встреч, заполнение различных форм и анкет, получение и отправка информации и т. п.; учится понимать и занимать свое место в организации (т. е. правильно вести себя с коллегами и руководством; идет определенное “ранжирование” сотрудников — на кого можно полагаться, кого опасаться); учится, как решать свои собственные задачи и добиваться своих целей в организации.

8.2. Роль и значение первичной адаптации

Адаптация означает приспособление к существующим условиям выполнения работы, привыкание к требованиям содержания, характера и форм организации труда, в конечном счете она выражается степенью освоения профессии, специальности и квалификации работника, соответствующей его должностным обязанностям. Как известно, процесс формирования профессиональных умений и навыков при подготовке молодых специалистов по любой профессии включает три основных этапа:

- формирование первоначальных трудовых умений;
- уточнение и закрепление сформированных умений, объединение их в комплексы профессиональных навыков;
- дальнейшее совершенствование навыков, доведение их до автоматизма выполнения и последующее наращивание уровня квалификации.

Профессиональные умения и навыки, полученные в результате производственных упражнений, представляют собой ряд условных рефлексов. В процессе освоения новой профессии обучающийся выполняет сложную систему трудовых приемов, или условных рефлексов. Из них одни рефлексы, получившие название положительных, выражаются в осуществлении трудовых действий, другие, названные отрицательными, проявляются в прекращении действий. Система положительных и отрицательных условных рефлексов в физиологии труда называется динамическим стереотипом. Динамичность стереотипа состоит в том, что он способен изменяться в зависимости от условий труда и задач профессионального обучения.

Профессиональные навыки представляют собой сложившиеся, закреплённые и непрерывно совершенствующиеся динамические стереотипы. Задача производственного обучения заключается в том, чтобы сформировать у учащихся правильные динамические стереотипы и постоянно их совершенствовать в процессе занятий. Освоение новых трудовых приемов связано с изменением и корректировкой ранее сложившихся стереотипов. Изменение и совершенствование стереотипа — это сложный процесс, требующий больших физических и нервных затрат. Переучиваться, как известно, бывает сложнее, чем учиться впервые. Трудности, возникающие при переучивании, связаны не только с необходимостью формирования новых связей в центральной нервной системе, но и с разрушением и перестройкой ранее сложившихся. Именно поэтому, организуя выполнение той или иной операции, т. е. устанавливая ее динамический стереотип, необходимо предусмотреть пределы изменения структуры операций.

Важным показателем высокого уровня квалификации работников является пластичность производственных навыков, т. е. умение переносить их в новые условия деятельности, а также легко перестраивать их при изменении условий работы. Взаимодействие навыков имеет большое значение. В процессе производственного обучения часто возникает необходимость замены

ранее усвоенных навыков другими, более совершенными. Необходимость перестройки навыка может быть связана с изменением условий работы. Установлено, что перенос навыков облегчается в тех случаях, когда ранее освоенные приемы частично или полностью переносятся в новые условия. В практике производственного обучения наблюдаются и такие случаи, когда наряду с позитивным влиянием ранее приобретенных навыков возможно и негативное их влияние, получившее название интерференции навыков.

Как установили отечественные психологи, рациональные, прочные и вместе с тем достаточно осознанные навыки лучше формируются в тех случаях, если учитываются следующие условия.

Во-первых, стимул и интерес к работе, повышающие эффективность упражнений. Молодые работники должны точно знать, каких качественных и количественных результатов им следует добиваться. С этой целью необходимо провести своевременный четкий инструктаж, а также правильно организовать нормирование и планирование труда.

Во-вторых, для хорошей работы необходим контроль: предварительный, в процессе работы и по ее окончании. При правильно организованном контроле внимание молодых работников в процессе упражнений всегда будет сконцентрировано на том, чтобы выполнить приемы без ошибок.

В-третьих, с самого начала установка молодых работников должна быть не столько на темп, сколько на качество. Темп должен увеличиваться после того, как операция будет хорошо усвоена и точно выполнена. Однако данное правило не следует понимать так, что работу можно начинать в медленном темпе. Темп должен быть с самого начала достаточно энергичным, но не в ущерб качеству продукции.

В-четвертых, упражнения должны быть систематическими и непрерывными. Перерыв в упражнениях на более или менее значительное время может привести к заметному ослаблению и даже потере приобретенного навыка.

В-пятых, в процессе упражнений происходит перестройка навыка, его совершенствование, отсюда — необходимость формировать у молодых работников стремление улучшать свою работу, повышать ее темп и качество, внося в нее рационализаторское зерно.

Для молодых работников установлено пять условий успешности как умственной, так и физической работы. Первое условие — во всякий труд следует входить постепенно. Второе условие — равномерная и ритмичная работа. Мышечная деятельность оказывается наиболее плодотворной при определенном ритме мускульных возбуждений. Именно поэтому порывистость в работе, внезапное ускорение темпа неблагоприятно сказываются на работоспособности. Третье условие успешности труда — привычная последовательность и систематичность деятельности. Четвертое условие — правильное чередование труда и отдыха. Пятое условие высокой продуктивности труда — благоприятное отношение общества к данной форме трудовой деятельности и соответственно объективная оценка результатов труда молодых работников.

8.3. Профессиональная адаптация

В рыночных отношениях социально-экономические, производственно-технические, организационно-управленческие и многие другие процессы очень динамичны, что обусловлено различными факторами: меняются предпочтения потребителей, технология производства, организация труда персонала, структура применяемых ресурсов, состав кадров и т. д. Это, естественно, подразумевает, что та система управления персоналом на предприятии, которая в настоящее время наиболее эффективна и соответствует данной форме организации производства и применяемой технологии, может превратиться в устаревшую и неэффективную по мере того, как с течением времени меняются внешние и внутренние факторы организации. Именно поэтому в динамичной рыночной среде каждое предприятие, любая

организация должны осуществлять корректировку своей деятельности, соответствующую этим неизбежным изменениям, и таким образом оставаться высококонкурентными как на региональном, так и на национальном рынке. Другими словами, всякая организация в любое время должна быть постоянно адаптирована к непрерывно изменяющимся на рынке труда и производства условиям и требованиям.

Управлять персоналом в рыночной экономике — это прежде всего означает создать каждому человеку самые благоприятные условия для продуктивной социально-экономической деятельности, воздействовать на него таким образом, чтобы его личные и корпоративные интересы в наибольшей степени совпадали. Качество выполняемой работы во многом зависит не только от профессиональной подготовки персонала в своей сфере деятельности, но и от его организованности, ответственности и степени приспособленности к содержанию конкретной работы. Для того чтобы создать для каждого работника благоприятные условия труда, необходимо обеспечить его адаптацию к новым производственным и социальным факторам.

Профессиональная адаптация персонала служит надежной основой технического, производственного, организационного и экономического освоения новой продукции на предприятии. Освоение выпуска новой продукции представляет собой процесс производства, в течение которого происходит отладка нового технологического процесса, приобретение рабочими новых профессиональных навыков выполнения трудовых процессов, достижение проектной производственной мощности предприятия, осуществление плановых, организационных и управленческих мероприятий, обеспечивающих изготовление новых изделий в заданном объеме и получение намеченных экономических результатов. Новая продукция считается освоенной лишь в том случае, если она выпускается в установленном количестве, обладает требуемыми технико-экономическими параметрами и соответствует действующим стандартам качества. Достижение уровня основных производственных и экономических

показателей новой продукции, прежде всего проектной трудоемкости, плановой себестоимости и многих других, в основном определяется степенью профессиональной адаптации персонала к выполнению новых технологических и трудовых процессов.

Следовательно, профессиональная адаптация персонала способствует достижению высоких качественных и количественных показателей на каждом предприятии в условиях существующей рыночной конкуренции. Чем лучше и быстрее все категории персонала адаптируются к новой работе, тем больше продукции произведет и реализует на рынке предприятие, тем выше будут прибыль и уровень оплаты труда персонала.

Представляют особый интерес условия, влияющие на успешность адаптации. К числу основных можно отнести:

- объективность оценки персонала при отборе, использование конкурсного отбора;
- испытательный срок, который устанавливается при поступлении на работу;
- многоуровневую систему обучения и переподготовки персонала;
- повышение квалификации работникам, служащим не реже одного раза в пять лет, отдельным категориям — раз в три года;
- организацию труда, направленную на максимальную реализацию мотивационных установок сотрудника;
- отработанную систему внедрения инноваций;
- социально-психологический климат в коллективе;
- личностные качества адаптируемого сотрудника.

Для эффективного управления процессом адаптации необходимо сочетание таких элементов, как:

- структурное закрепление функций управления адаптацией. Чаще всего эту функцию выполняет подразделение по обучению персонала. В качестве одного из методов используется закрепление специалистов по персоналу как кураторов-наставников молодых сотрудников;
- технология процесса управления адаптацией. Включает организацию семинаров по проблемам адаптации, подготовку

замены кадров при их ротации, индивидуальных бесед с новым сотрудником, курсы для наставников, руководителей, впервые вступающих в должность;

— информационное обеспечение адаптации, сбор и оценка уровня и длительности адаптации. Объективные показатели характеризуют эффективность деятельности сотрудников, их активность в различных ее средах;

— престиж профессии и привлекательность организации.

Адаптация является, с одной стороны, механизмом взаимодействия работника с организационным окружением, а с другой — одним из методов развития потенциала кадровых ресурсов организации.

8.4. Теория и практика оценки персонала

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

Оценку персонала необходимо производить через два важных момента:

— оценка потенциала работника, его профессиональных знаний и умений, производственного опыта, деловых и нравственных качеств, психологии личности, уровня общей культуры, здоровья и работоспособности;

— оценка индивидуального вклада работников, позволяющего установить качество, сложность и результативность труда, его соответствие занимаемому месту с помощью аттестации.

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

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

Проблемы содержания в основном сводятся к поискам критериев оценки. Такими критериями могут быть показатели, отражающие управленческие итоги деятельности.

Наиболее объективными критериями оценки управления являются итоги хозяйствования, итоги производства.

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

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

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

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

При оценке сложности труда рекомендуется учитывать:

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

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

Существуют три основные группы методов сбора информации:

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

Рассмотрим небольшое число используемых методов оценки персонала:

- интервью;

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

Интервью предполагает проведение беседы с работниками в режиме “вопрос — ответ”.

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

Шкалирование предполагает проставление оценок по шкале с балльными оценками за результаты труда.

Ранжирование предполагает сравнение оцениваемых работников между собой по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания.

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

Критический инцидент предполагает создание критических ситуаций и наблюдение за поведением человека в процессе их решения.

При выборе метода оценки следует руководствоваться тремя принципами:

— прагматический принцип — предполагает осуществлять выбор с учетом цели оценки;

— квалификационный принцип — предполагает осуществлять выбор, где оценка проводится высококвалифицированными специалистами;

— демократический принцип — предполагает проводить оценку с учетом большей части трудового коллектива.

В зависимости от периодичности различают следующие виды оценки:

— регулярную — для оценки текущей работы за месяц, квартал, год;

— нерегулярную, которая проводится по потребностям (появление вакансий на должность или престижную учебу).

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

Особым видом оценки является аттестация кадров. Цель ее — усиление роли руководителей, специалистов и служащих; повышение эффективности их труда, деловой квалификации и ответственности; определение рациональности использования специалистов; соответствие работника занимаемой должности; набор кандидатов в резерв на выдвижение; тарификация работ и работников в связи с вводом новых тарифных сеток, форм и систем оплаты труда.

8.5. Аттестация кадров

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

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

Для проведения качественной аттестации разрабатываются программа аттестации, порядок аттестации и положение об аттестации (рисунок 8.1).

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

Основные задачи аттестации:

— объективная оценка деятельности работника и установление его соответствия занимаемой должности;

АТТЕСТАЦИЯ

ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ ДУХОВНО-НРАВСТВЕННОГО СООТВЕТСТВИЯ ПЕРСОНАЛА ТРЕБОВАНИЯМ ЗАНИМАЕМОЙ ДОЛЖНОСТИ, КВАЛИФИКАЦИИ ВЫПОЛНЯЕМОЙ РАБОТЫ

ЦЕЛЬ

получение объективной сравнительной информации об уровне профподготовки и результативности деятельности

ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ



Рисунок 8.1 — Программа аттестации сотрудников

- содействие повышению эффективности работы организации;
- формирование высококвалифицированного кадрового состава организации;
- выявление перспективы применения потенциальных возможностей руководителей и специалистов;
- обеспечение возможностей передвижения кадров;
- стимулирование профессионального роста работников.

Проведение аттестации предполагает дифференцированный подход к различным категориям работников.

Вспомогательными актами, обеспечивающими организацию и проведение аттестации, являются правила внутреннего трудового распорядка, положения о структурных подразделениях, долж-

ностные инструкции работников. К документам, обеспечивающим стадии и процедуры аттестации, можно отнести приказы руководителя о проведении аттестации, отзывы на аттестуемых работников, аттестационные листы, графики проведения аттестации по категориям работников и структурным подразделениям, образцы протоколов заседания аттестационной комиссии и т. д.

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

Для проведения аттестации необходимо:

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

На рисунке 8.2 представлена схема проведения аттестации.



Рисунок 8.2 — Порядок проведения аттестации

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Оценка деятельности аттестуемого и рекомендации комиссии принимаются открытым голосованием, без присутствия работника. При этом в заседании должно участвовать не менее 2/3 состава аттестационной комиссии. Результат голосования определяется большинством голосов. При равенстве голосов аттестуемый работник считается соответствующим занимаемой должности. Результаты аттестации сообщаются работнику сразу после голосования.

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

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

Уведомление о результатах аттестации отсутствующего работника должно выдаваться сотруднику или выписываться по почте не позднее, чем через пять дней после прохождения аттестации. Аттестация будет эффективна при выполнении условий, приведенных на рисунке 8.3.

По результатам аттестации комиссия может вносить на рассмотрение руководителя рекомендации:

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



Рисунок 8.3 — Назначение аттестации и условия ее эффективности

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

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

В процессе аттестации иногда возникают конфликтные ситуации и трудовые споры. Причинами этого является нарушение действующего в организации положения о порядке проведения аттестации, несогласие работников с принятым решением, формальный подход и необходимость в оценке их деятельности.

Поэтому в каждой организации должны разрабатываться свои положения с указанием показателей по каждой должности, которые должны оцениваться при аттестации.

8.6. Формирование резерва кадров и планирование деловой карьеры

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

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

- достаточная морально-этическая подготовка для активного проведения воспитательной работы в коллективе;
- достаточные для предлагаемой должности теоретическая подготовка, технические и экономические знания и общее развитие;
- добросовестное отношение к работе, чувство долга и ответственности, трудолюбие;
- достаточный опыт практической работы в данной отрасли;
- умение понимать людей;
- обладание энергией, твердой волей, решительностью и спокойствием;
- умение срабатываться с людьми;
- способность воздействовать на людей, создавать дружный и сплоченный коллектив;
- проявление интереса ко всему новому, передовому, инновационному;
- дисциплинированность и умение поддерживать дисциплину у подчиненных;
- обладание нравственными качествами: справедливостью, честностью, правдивостью, простотой, скромностью, мужеством;
- способность проявлять заботу о людях;

— умение организовать свою работу, уделять время перспективным вопросам.

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

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

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

В практике встречаются два вида подготовки резерва кадров на выдвижение:

- подготовка кадрового резерва на конкретную должность;
- подготовка кадрового резерва на должностной уровень.

Кандидат на должность любого уровня управления помимо специальной подготовки в вузе или техникуме должен получить всесторонние знания и выработать навыки для управления современным производством и трудовым коллективом.

Основными формами подготовки являются:

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

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

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

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

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

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

При подборе кандидата на вакантное место руководителя необходимо:

— рекомендовать специалиста, проявившего себя в работе и имеющего склонность к организаторской деятельности;

— учитывать теоретическую и практическую подготовку специалиста, соответствие уровню общих требований, предъявляемых к современному руководителю данного уровня.

В целях получения более объективной характеристики кандидата рекомендуется:

— изучить и оценить кандидата по результатам личного общения с ним;

— ознакомиться со справкой-отзывом на него, составленной непосредственно руководителем;

— просмотреть личное дело на него;

— проверить выполнение производственных заданий и поручений, выполняемых им за пределами служебных обязанностей;

— ознакомиться с выводами аттестационной комиссии;

— оценить его участие в общественной жизни коллектива;

— сделать запрос в правоохранительные органы (служба безопасности).

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

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

Отметим некоторые цели карьеры:

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

— работать по профессии или занимать должность, которая позволяет достичь определенной степени независимости;

— иметь работу или должность, которая позволяет получать высокую з/п;

— иметь работу или должность, которая позволяет продолжать активное обучение;

— занимать должность, усиливающую возможность индивида.

Цели карьеры изменяются с возрастом и ростом квалификации и т. д.

Карьеры различают: профессиональную и внутриорганизационную.

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

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

В зависимости от возраста работника различают 5 этапов карьеры:

1. Предварительный этап (до 25 лет) включает учебу и поиск вида деятельности.

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

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

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

5. Этап завершения (более 60 лет). Работник подготавливается к уходу на пенсию. Этот период характеризуется кризи-

сом карьеры, испытывается состояние психологического и физиологического дискомфорта, желание сохранить достаточный уровень обеспеченности.

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

Для работника это означает:

— более высокую степень удовлетворения от работы в организации, предоставляющей ему возможность профессионального роста и повышения уровня жизни;

— возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности.

Организация получает следующие преимущества:

— мотивированных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;

— возможность планировать профессиональное развитие работников с учетом их личных интересов;

— заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

Практика планирования карьеры сочетает личные потребности в своей карьере с возможностями, доступными в данной организации (рисунок 8.4).

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

Процесс планирования карьеры персонала в организации включает выполнение ряда задач:

— достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника;



Рисунок 8.4 — Процесс планирования карьеры

— обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей;

— формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;

— изучение карьерного потенциала сотрудников;

— обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения напрасных ожиданий;

— определение путей служебного роста, использование которых удовлетворяет количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в необходимом месте.

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

Общая схема разработки планов карьеры включает следующие этапы:

Общая схема разработки планов карьеры включает следующие этапы:

— изучение содержания работы на отдельных ступенях служебного продвижения;

— детализацию требований для вступления в каждый новый этап профессионально-квалификационного роста (образовательный уровень, квалификация, возраст, развитие специальных способностей);

— определение делового опыта, необходимого для перехода к высшему этапу;

— определение специфических познаний и навыков, необходимых для каждой должностной позиции;

— гибкую и комплексную оценку возможностей работника.

В ряде развитых зарубежных стран имеется интересный опыт управления персональной карьерой (рисунок 8.5).

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

Рисунок 8.5 — Схема японской модели служебного роста управленческого работника

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

8.7. Виды обучения

Следует различать три вида обучения.

Подготовка кадров — планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами обучения.

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

Переподготовка кадров — обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

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

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

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

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

Уровень образования и практический опыт являются ведущими показателями качества персонала. Кадровые службы от-

вечают за соответствие этих параметров требованиям организации, за выполнение плана стратегического профессионального развития персонала организации.

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

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

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

8.8. Методы обучения персонала

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

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

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

Важнейшими методами обучения на рабочем месте являются:

- “копирование” — работник прикрепляется к опытному специалисту, копируя действия этого человека;

— наставничество — занятия менеджера со своим персоналом в ходе ежедневной работы;

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

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

— ротация — сотрудник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта обычно на срок от нескольких дней до нескольких месяцев. Широко применяется организациями, требующими от работников поливалентной квалификации, т. е. владения несколькими профессиями.

Обучение вне рабочего места включает все виды обучения за пределами самой организации. Такое обучение позволяет отделить обучающихся на какое-то время от повседневной трудовой деятельности. Процесс обучения в данном случае лучше спланирован, дидактически глубже проработан.

К числу основных методов обучения вне работы относятся:

— лекции — традиционный метод профессионального обучения, позволяющий лектору изложить большой объем учебного материала в короткий срок;

— кейсы — реальная или выдуманная управленческая ситуация с вопросами для анализа;

— деловые игры — коллективная игра, включающая разбор учебного примера. При этом участники игры получают роли в игровой деловой ситуации и рассматривают последствия принятых решений;

— моделирование — воспроизведение реальных условий работы;

— ролевые игры — работник ставит себя на чье-то место с целью получения практического опыта и получает подтверждение правильности своего поведения.

Особым видом обучения является самообразование, т. е. самостоятельное обучение работников.

8.9. Оценка эффективности обучения

Оценка эффективности обучения персонала является центральным моментом управления профессиональным обучением в современной организации.

В последнее время все чаще затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в развитие персонала организации. Эти капиталовложения должны принести отдачу в виде повышения результативности труда работников, получения дополнительной прибыли.

Экономическая эффективность обучения работников оценивается на основе анализа общей суммы и структуры затрат и анализа результатов реализации конкретных программ обучения.

Эффективность обучения определяется аналитическим или экспертным путем, сопоставлением многих элементов согласно схеме (рисунок 8.6).

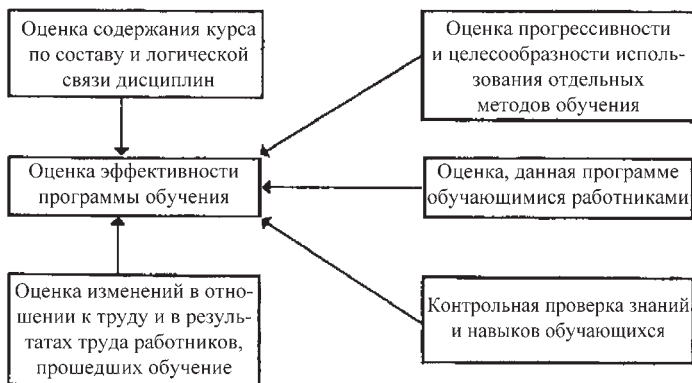


Рисунок 8.6 — Оценка эффективности обучения сотрудников организации

Критерии оценки должны быть установлены до обучения и доведены до сведения обучающихся и управляющих процессом профессионального обучения в организации. После завершения обучения и проведения его оценки результаты сообщаются руководителям обучавшихся сотрудников и самим сотрудникам, а также используются при дальнейшем планировании профессионального обучения.

С помощью такой информации возможно совершенствовать учебные планы, сделав их более соответствующими поставленным целям, сконцентрировать внимание на дальнейших потребностях в обучении конкретных сотрудников.

8.10. Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала организации

Коучинг получил свое развитие в США в 1974 г. Основная задача коучинга — развитие самосознания и чувства ответственности у человека, занятого профессиональной деятельностью.

Коучинг — это процесс, способствующий реализации обучения и развития и, следовательно, повышению компетентности и совершенствованию профессиональных навыков обучающегося.

Для достижения успеха коучу необходимо знать и понимать как процесс коучинга, так и все разнообразие стилей, навыков и техник, применяемых в коучинге.

Виды коучинга для организации:

- индивидуальный коучинг, проводимый сторонним консультантом, как правило, для менеджеров и руководящих лиц;
- управленческий коучинг как управление сотрудниками, ориентированное на развитие организации, повышение эффективности исполнителей;
- групповой коучинг, направленный на группу лиц без строгих функциональных взаимосвязей;
- коучинг для отдельно взятого проекта, например формирование группы исполнителей;

— системный коучинг аналогичен групповому, но проводится с лицами, между которыми существуют прочные системные связи с целью упорядочить взаимодействие, вовремя прояснить острые моменты, учесть интересы организации в целом и иметь свою специфику на каждой иерархической ступеньке.

Коучинг и наставничество как бы дополняют друг друга, но имеются особенности и отличия в обучении и развитии персонала.

Коучинг и наставничество занимают значительное место в обучении и развитии персонала организации.

Канадский ученый Р. Карром провел анализ характеристик наставничества и коучинга (таблица 8.1).

Таблица 8.1 — Анализ характеристик наставничества и коучинга

Наставничество	Коучинг
Цель и предназначение	
Чаще ориентировано на взаимобмен жизненным опытом, поддержку, обучение или руководство в целях личного, духовного, карьерного или жизненного роста; иногда используется для достижения стратегических бизнес-целей; содержание может быть весьма широким	Обычно направлен на достижение результата, успеха, цели, на овладение производственными навыками, причем акцент делается на осуществление действий и поддержание изменений во времени; часто используется для улучшения навыков, необходимых для успешной деятельности в конкретной области; скорее наполнен практикой, чем теорией; в значительной степени опирается на навыки межличностного взаимодействия
Причина и продолжительность контакта	
Может происходить в естественной форме, формально или неформально; может длиться в течение всей жизни или являться частью формальной программы с регламентированными взаимными контактами, встречами и т. д.	Часто проводится на основе потребностей, выявляемых самим клиентом; в сфере бизнеса участие работников в процессе коучинга может быть частью их обычной профессиональной деятельности
Форма и природа контакта	
Исторически — индивидуальная; все чаще применяются практики	Обычно индивидуальная; часто проводится по телефону и посредством

Продолжение табл. 8.1

Наставничество	Коучинг
взаимодействия одного наставника с группой людей, группой сверстников; используются возможности электронной почты, телефона и видеозаписи	электронной почты; в системах образования используется взаимный коучинг в парах
Навыки и жизненный опыт	
Обычно опыт наставника богаче опыта его партнера, но может быть подобным ему или относиться к другой области; истории из жизненного опыта наставника часто рассказываются к случаю и оказывают сильное воздействие	Очень часто коуч занят в той же самой области, в которой работает клиент или работал в ней ранее; жизненные истории коуча призваны вдохновить или научить
Необходимая для исполнения данной роли подготовка	
Варьирует от полного отсутствия формальной подготовки до ограниченного количества часов в формате семинарских занятий	Часто коуч является самоучкой; сейчас становятся доступными все больше очных и дистанционных курсов
Сертификация или лицензирование	
Не требуется, но сертификаты и другие виды формального признания часто выдаются после прохождения формальных обучающих программ	Не требуется, но профессиональные ассоциации и некоторые обучающие (тренинговые) компании предлагают системы сертификации
Компенсация или гонорар	
Строго добровольно; в опубликованных руководствах возражается против любых финансовых отношений	Чаще всего коучинг является частью роли (или же полностью ролью), предписанной должностной инструкцией; услуги частных коучей часто оплачиваются клиентом/потребителем услуг
Оценка работы и взаимные соглашения	
Исследовательская сторона очень умеренна; приветствуются и чаще всего используются эпизодические отчеты и личные переживания; высокая степень согласованности принципов программы	Обеспечивается потребителем; минимальный исследовательский компонент; благодарственные письма клиентов — наиболее распространенный способ определения эффекта программы; высокая согласованность принципов и применяемых методов

Окончание табл. 8.1

Наставничество	Коучинг
Обучение и обратная связь	
Зависит от развития отношений; взаимообучение со временем усиливается, но может быть минимизировано должностной иерархией; обычно все стороны извлекают для себя пользу из обратной связи	Обычно ориентирован на клиента, и первоочередное внимание уделяется его обучению; коучи часто запрашивают обратную связь для улучшения своих собственных навыков

Процесс коучинга может быть представлен в виде модели, которая включает в себя четыре стадии. Достижение поставленных целей в процессе коучинга обусловлено успешным завершением каждой стадии его выполнения.

Стадия 1. Анализ ситуации и сбор необходимой информации. Коучинг может начинаться только тогда, когда обучающийся приходит к осознанию потребности в улучшении своей профессиональной деятельности или в изменении подхода к выполнению любой деятельности. Не осознав потребность искренне, почти невозможно изменить поведение. Коуч должен помогать обучаемому развивать это осознание, поскольку невозможно никого ничему научить, прежде чем человек сам этого не захочет.

Стадия 2. Планирование системы ответственности. Обучение и развитие будут эффективными только тогда, когда индивид принимает на себя ответственность за результаты. Первым этапом выработки ответственности является планирование процесса коучинга.

Коучи не могут навязывать обучающие программы. Обучаемый исполняет активную роль в процессе принятия решения. Однако опыт показывает, что согласование с менеджером некоторого плана личного развития (ПЛР) позволяет лучше определить необходимое время и место проведения занятий в течение рабочего дня.

Хороший ПЛР должен отвечать на следующие ключевые вопросы:

1. Что именно необходимо достигнуть?

2. Как это будет происходить?
3. Когда это будет происходить?
4. Где это будет происходить?
5. Когда этот процесс начнется и когда завершится?
6. Кто будет вовлечен в этот процесс?
7. С кем необходимо согласовывать этот план?

Уже сейчас многие организации требуют от своих сотрудников составления планов личного развития.

Для того чтобы ПЛР, реализующийся посредством коучинга, был наиболее эффективным, он должен базироваться на одной или двух специфических целях развития, которых необходимо достигнуть в сравнительно короткие сроки. Кроме того, очень важно, чтобы каждая цель развития, стоящая в ПЛР, была конкретной, измеримой, достижимой, уместной в данных условиях и рассчитанной по срокам достижения.

Стадия 3. Реализация плана с использованием стилей, техник и навыков. При реализации программы обучения коучи должны использовать лишь те стили и техники, которые соответствуют ситуации обучения. Применяемые стили и методики обучения помимо адекватности обучаемому должны соответствовать личным навыкам коуча. Возможно, самыми важными из этих навыков являются навыки предоставления обратной связи.

Стадия 4. Оценка результативности. Следует различать мониторинг и оценку. Мониторинг — это регулярная проверка процесса реализации плана личного развития сотрудника. Оценка — это анализ и выводы по плану личного развития сразу же после его окончательного выполнения. Это одноразовая деятельность, которую коуч и его ученик осуществляют совместно.

Ключевые вопросы здесь следующие:

1. Достигнуты ли цели развития?
2. Работали ли различные компоненты ПЛР в тех направлениях, для которых они были разработаны?
3. Какие были сделаны изменения в ПЛР и почему?
4. Был ли ПЛР рентабельным?
5. Появились ли неожиданные результаты?

6. Что бы вы сделали по-другому в следующий раз?

7. Нужен ли новый план личного развития для дальнейшего усовершенствования профессиональных навыков?

Для максимально быстрой концентрации на потенциальных решениях, которые ученик может осознать и за реализацию которых он может взять на себя ответственность, используется практика техники 3D — одна из наиболее полезных в данной ситуации тактик.

Для использования данной техники коучу необходим простой лист бумаги. Ученику предлагается быстро, одним предложением, определить существующую проблему. Правильная постановка вопросов и использование техники трехмерного анализа позволяют коучу и ученику за очень короткое время выделить три элемента проблемы под каждым из трех заголовков:

— ситуация, например временной режим, недостаток ресурсов, география;

— включенные в нее люди, например недовольный потребитель, нетерпеливый начальник, ненадежный поставщик;

— вы, например недостаток технических знаний, конфликт приоритетов, общая установка ученика.

Выделив три измерения, или аспекта существующей проблемы, обычно становится сравнительно легко определить несколько возможных вариантов действий — даже если большинство из них требует усилий исключительно самого ученика.

Окончательная стадия — выбор самого подходящего в данной ситуации варианта для его практической реализации.

После выполнения этой структурированной техники появляется возможность быстро сконцентрироваться на потенциальных действиях. Опираясь исключительно на заданные вопросы, коуч может помочь людям проговорить большую часть проблем и самих вариантов действий. Таким образом, коуч позволяет ученику более четко сфокусировать свое внимание и передает исключительно ему ответственность за принятие окончательных решений.

Методика GROW берет свое начало в практике спортивных тренеров. Эта техника опирается на грамотное использование вопросов и следование четкой структуре (рисунок 8.7).

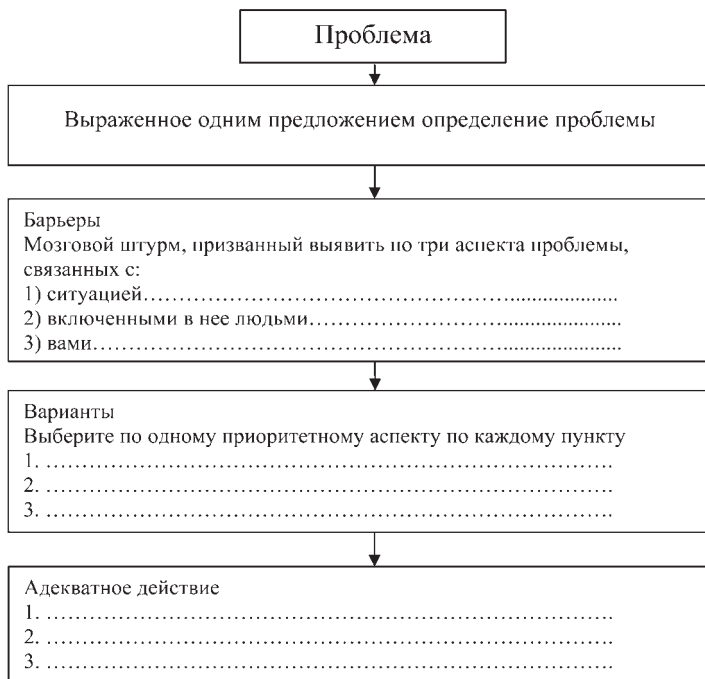


Рисунок 8.7 — Структура методики GROW

Прежде всего вопросы направлены на конкретизацию цели (Goal), которой ученик стремится достичь в ходе текущей коучинговой сессии. Затем внимание переключается на реальность (Reality) предполагаемых действий. После этого посредством вопросов исследуются практические варианты действий (Options), которые может выбрать ученик для достижения поставленной цели. Наконец, фокус внимания смещается на волю (Will) к действительному осуществлению специфических действий для реализации одного или нескольких из выявленных возможных вариантов действий.

Для легкости запоминания данной структуры используется мнемоническое правило, представляющее методику GROW в следующем виде:

- постановка цели (Goal);
- проверка ее реальности (Reality);
- рассмотрение всех возможных вариантов действий (Options);
- утверждение воли к действию (Will).

Улучшение продуктивности деятельности — это главное, для чего и применяется коучинг. Он проявляет лучшее в отдельных работниках и коллективах.

Контрольные вопросы

1. Какие виды адаптации следует учитывать в практике управления персоналом?
2. Возможны ли несовпадения или противоречия между аспектами адаптации?
3. Каковы главные условия успешной профессиональной адаптации?
4. В чем причины трудностей профессиональной адаптации?
5. Каковы роль и значение первичной адаптации?
6. Как производится оценка персонала?
7. Какие проблемы решаются при оценке персонала?
8. Что необходимо учитывать при оценке сложности труда?
9. Какие существуют методы сбора информации при оценке персонала?
10. Какие существуют наиболее используемые методы оценки персонала?
11. Основные задачи аттестации персонала.
12. Что необходимо сделать для проведения аттестации персонала?
13. Какие документы предоставляются в комиссию по аттестации?
14. Как оценивает комиссия аттестуемого сотрудника?

15. Назовите критерии для выдвижения в резерв кадров управления.
16. Какими нравственными качествами должен обладать при выдвижении в резерв кадров специалист?
17. Перечислите 5 этапов карьеры в зависимости от возраста.
18. Какова сущность системы непрерывного обучения персонала?
19. Назовите цели системы непрерывного обучения персонала.
20. Какие виды обучения персонала вы знаете?
21. Как вы представляете модель систематического профессионального обучения персонала?
22. Назовите потребности в общении персонала.
23. Какие факторы определяют потребности отдельных сотрудников в общении?
24. Назовите методы обучения персонала.
25. Как определяется эффективность обучения?
26. Что такое коучинг?
27. Как осуществляется процесс коучинга?
28. Каким образом коучинг способствует развитию персонала организации?
29. Что такое “техника трех измерений”?
30. Для чего нужна методика GROW?

9. ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

9.1. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами

9.2. Аудит человеческих ресурсов

9.3. Информационная система о человеческих ресурсах

9.4. Коммуникации в организации

9.5. Исследования в области управления персоналом

9.6. Оценка и измерение эффективности управления персоналом

9.1. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами

Эффективное руководство человеческими ресурсами организации составляет неотъемлемую часть производительности и достижения работниками и организациями, в которых они работают и достигают своих целей.

Стратегические цели организации достигаются путем использования различных аспектов управления человеческими ресурсами (рисунок 9.1).

Необходимо обеспечить высокую эффективность работы отделов по управлению человеческими ресурсами для стабильно высокой эффективности деятельности всей организации. Надо, чтобы кадровые подразделения в организации понимали важность оценки своих собственных действий. Для того чтобы оценить эффективность управления человеческими ресурсами должным образом, необходима сложная система учета, сбора



Рисунок 9.1 — Оценка эффективности управления человеческими ресурсами

информации, прикладных исследований, разработка системы коммуникации, использования информационных систем управления человеческими ресурсами.

9.2. Аудит человеческих ресурсов

Аудит человеческих ресурсов представляет собой формализованные действия, направленные на изучение и оценку текущего состояния человеческих ресурсов в организации. Одним из наиболее распространенных средств оценки эффективности управления человеческими ресурсами является оценка методами аудита. Обычно начинать аудит человеческих ресурсов следует с определения руководством организации целей, которых оно хочет достичь в ходе аудиторской проверки.

Аудиторская проверка позволяет сравнить фактическое состояние управления человеческими ресурсами и поставленными целями. Для оценки эффективности управления при аудите человеческих ресурсов могут применяться самые различные источники изучения. Важно ознакомиться со всеми имеющимися в кадровом подразделении документами, относящимися к вопросам управления человеческими ресурсами. Несмотря на существующие различия в стандартах, принятых в различных организациях, обычно изучается руководство для работников, организационные графики, должностные описания и многие из тех форм, что применяются при проведении оценки выполнения установления льгот, а также при составлении коллективных договоров с руководителями организации. Приведем перечень возможных источников информации:

1. Происшествия.
2. Получение трудоустройства.
3. Потенциал служебного роста.
4. Наблюдение за кандидатом.
5. Результаты собеседований.
6. Текучесть кадров.
7. Должностные переводы.
8. Оплата работы.
9. Рабочее расписание.
10. Результаты тестирования.
11. Оценки выполнения теста.
12. Жалобы.
13. Здоровье на производстве.
14. Участие в конкурсе на занятие вакантной должности.
15. Выходные собеседования.
16. Открытые вакансии.
17. Данные о рынке рабочей силы.
18. Увольнения.
19. Должностные инструкции.
20. Квалификационные требования.
21. Прибавки к заработной плате.

22. Программы обучения.
23. Персональные учетные данные.
24. Карты компетенции.
25. Медицинские данные.
26. Пользование страховкой.
27. Выбор служащим определенных льгот.
28. Результаты опроса для выявления морально-психологического климата в организации.

Кроме того, проводятся собеседования с руководителями различных уровней, специалистами кадровых подразделений для получения наиболее полной информации о практике и проблемах управления человеческими ресурсами. При проведении собеседований с целью избежания конфликтных ситуаций привлекаются сторонние консультанты для получения более объективных выводов. После проведения аудиторской проверки готовится письменный отчет, в котором описывается применяющаяся методика аудита, дается формулировка конкретных наблюдений в отношении состояния управления человеческими ресурсами и выносятся рекомендации по необходимым улучшениям. Для определения эффективности управления человеческими ресурсами кадровым подразделениям необходимо иметь максимальную информацию о них. Кроме того, важно помнить, что одним из этических аспектов, на который регулярно должны обращать внимание специалисты кадровых подразделений, является право работника на проверку информации, хранящейся в файле этого сотрудника. Среди наиболее распространенных учетных данных следует обратить внимание на данные по оценке выполнения индивидуальных и должностных заданий; получение различных ставок заработной платы и записи о применяющихся мерах дисциплинарного воздействия и поощрениях.

Служащим предоставляется возможность давать дополнительные данные или высказывать свои возражения в отношении точности содержащихся в файлах подробностей. Тем не менее некоторые работодатели предпочитают иметь такую инфор-

мацию о своих работниках, с которой самим работникам знакомиться не позволяют.

Проблемой, с которой часто сталкиваются организации в отношении ведения учета человеческих ресурсов, является неспособность найти нужную информацию без серьезных сложностей. Возможно, гораздо чаще принимались бы более верные решения по управлению человеческими ресурсами, если бы менеджеры имели наиболее полную и достоверную информацию по нестандартным ситуациям, как, например, причины или степень тяжести несчастных случаев, прогулов, нарушений трудовой дисциплины. Решением этой актуальной для многих современных организаций проблемы является хорошо построенная информационная система о человеческих ресурсах.

9.3. Информационная система о человеческих ресурсах

Информационная система о человеческих ресурсах, как правило, представляет собой интегрированную систему, построенную для обеспечения информацией при принятии решений о человеческих ресурсах. Рассмотрим основные элементы информационной системы (рисунок 9.2).

Существует несколько объективных причин тому, почему организации внедряют информационные системы управления человеческими ресурсами:

1. Многие виды деятельности по управлению могут выполняться более эффективно с меньшим объемом необходимой для обработки документации, требуется хранить гораздо меньшее количество бланков и делать меньше записей вручную.

2. Информация, которая требуется руководству для принятия решений, может предоставляться проще и быстрее.

3. Поскольку эффективное управление человеческими ресурсами приобретает все большее стратегическое значение во многих организациях, информационная система весьма эффек-



Рисунок 9.2 — Элементы информационной системы

тивна и при стратегическом планировании и прогнозировании будущей потребности в человеческих ресурсах.

Существует множество сфер для применения информационной системы по управлению человеческими ресурсами в организации. Основными областями применения информационной системы являются: автоматизация процесса начисления заработной платы, предоставление льгот, проводки соответствующих отчислений и прочих элементов деятельности кадровых служб по управлению человеческими ресурсами. В основе информационной системы лежит база данных, доступ к которой осуществляется при помощи программного обеспечения, которое установлено на компьютерах. Разнообразные учетные данные и различная учетная информация о работниках и кандидатах могут переводиться в формы, которые затем используются компьютером в базе данных организации. Вход в такую базу данных могут осуществляться с различными целями, а данные нет необходимости повторять и копировать в отдельных файлах, например в файлах по платежным ведомостям заработной платы или файлах по персоналу.

Менеджер по персоналу может получить доступ к современной базе данных для составления бюджета компенсации и оплат; работник, занимающийся распределением льгот, может входить в базу данных для получения соответствующих сведений о льготах, а координатор вопросов заработной платы может пользоваться этой базой данных для составления чеков на оплату служащих. При наличии информационной системы управления человеческими ресурсами вопросы доступа к информации приобретают большое значение.

9.4. Коммуникации в организации

Коммуникации в организации обязательно присутствуют в деятельности как руководителя, так и работника. Недостаточное владение техникой коммуникаций увеличивает затраты времени на решение производственных вопросов, затрудняет достижение результата, рождает обиды и конфликты. Коммуникации во время непосредственных контактов с сослуживцами, при переписке, телефонных разговорах, на совещаниях, заседаниях, во время деловых переговоров и т. д. обязательно присутствуют в деятельности любого руководителя.

Руководитель вступает в управленческое общение с подчиненными, чтобы отдать распоряжения, указания, что-либо порекомендовать, посоветовать, получить обратную информацию от подчиненного о выполнении задания, дать оценку выполнения задания подчиненным.

Следовательно, руководитель общается с персоналом, чтобы:

- передать или получить информацию или указания;
- побудить кого-либо к действию;
- передать или получить информацию и побудить к действиям подчиненных;
- подготовить совещание, собрание, презентацию, конференцию, семинар.

По характеру взаимоотношений общение может быть формальным или неформальным, индивидуальным или групповым.

Пример индивидуального общения: беседа, телефонный разговор, переговоры и т. д.

Групповое общение: совещание, собрание, презентация, конференция, семинар и т. д.

Выдача распоряжения, проверка исполнения и оценка исполненного — эти цели по своей сути отражают этапы управленческого взаимодействия руководителя с подчиненными и представляют собой три функции коммуникаций: выдачу распорядительной информации, получение обратной информации и выдачу оценочной информации.

Несмотря на то что служебные обязанности подчиненных определяются соответствующими должностными инструкциями, их деятельность достаточно часто регулируется оперативной информацией, исходящей от руководителя.

Распорядительная информация по форме бывает директивной и демократичной. К директивным формам относятся приказ, распоряжение, указание, совет, просьба.

Руководителю следует использовать при распоряжениях:

- единство профессионального языка;
- учет уровня интеллекта;
- полноту информации;
- логичность изложения;
- концентрированность внимания.

Все многообразие видов коммуникаций определяется признаком их классификации, т. е. признаком, в соответствии с которым они приобретают свою дифференцированную окраску. Такими критериями могут быть объективная сторона переговоров, субъективная сторона переговоров, характер коммуникации, территориальный статус, принцип принятия решений, условия взаимодействия, результат переговоров, тип совместных решений и др.

В переговорах явно выделяется то, что может быть названо объективной или предметной стороной. Тогда переговоры мо-

гут быть финансовые, деловые, экономические, политические, военные, торговые, по решению трудовых споров, дипломатические и др.

О чем бы переговоры ни велись, их участниками выступают люди. В этом их субъективная сторона. В соответствии с этим переговоры могут быть межличностными (переговоры проходят между отдельными индивидами), межорганизационными (переговоры проходят между отдельными организациями), международными (переговоры проходят между отдельными государствами), индивидуальными (два человека договариваются о реализации своих общих целей), индивидуальными с посредником (медиатором), коллективными (каждая из сторон представляет собой переговорную делегацию-команду), двусторонними (в переговорах участвуют две стороны, представленные индивидуально или коллективно), трехсторонними, многосторонними.

С точки зрения характера коммуникации переговоры можно классифицировать следующим образом:

— деловой разговор — это вербальная (словесная) форма ситуационного контакта для достижения некоторого соглашения;

— беседа — предметный, упорядоченный диалог;

— обсуждение и собеседование — это разновидность беседы с постановкой дискуссионного вопроса;

— заявление — это высказывание или несколько высказываний одного из участников переговоров, посвященные обоснованию или опровержению какого-либо утверждения;

— сообщение — это система заявлений, объединенных определенной темой;

— спор — это словесное состязание при обсуждении чего-либо, в котором каждая сторона отстаивает свое мнение, свою правоту; взаимное притязание на владение чем-либо;

— полемика — это спор при обсуждении любых вопросов, непримиримость высказываемых оснований;

— дискуссия — это свободное публичное обсуждение какого-либо спорного вопроса по прояснению истинности каждого тезиса.

Задача руководителя — убеждать подчиненных. Поэтому в деловом общении руководитель должен быть приветливым, жизнерадостным, в меру веселым, бодрым, целеустремленным, уверенным в себе и начатом деле. Его не должны посещать уныние и гнев. Вспомните А.С. Пушкина:

Если жизнь тебя обманет,

Не печалься, не сердись!

В день уныния смиришь:

День веселья, верь, настанет.

Сердце будущим живет;

Настоящее уныло:

Все мгновенно, все пройдет;

Что пройдет, то будет мило.

От руководителя зависит успешность коммуникаций в организации. Для этого важно выбрать необходимые в сложившейся ситуации в организации формы и методы коммуникаций.

Существуют следующие формы коммуникаций:

— субъективные, в целях продления ранее достигнутых соглашений, переговоры с целью нормализации отношений;

— для достижения перераспределительных соглашений;

— для достижения нового соглашения, в целях получения косвенных результатов;

— совместные решения;

— позиции и результаты переговоров;

— заключение джентльменских соглашений;

— подписание протоколов о намерениях;

— пакет, конвенция, декларация и т. д.

С точки зрения результата переговоры бывают плодотворные и бесплодные, т. е. безрезультатные.

Американский политолог и практик Ф. Чарльз Икле выделяет следующие методы коммуникации переговоров:

1. Переговоры в целях продления ранее достигнутых соглашений. Важной характеристикой таких переговоров является наличие предыдущих договоренностей. Их результатом могут быть подтверждение статус-кво либо непринципиальные изме-

нения в отношениях. Такие переговоры часто ведутся в сфере торговли для продления срока действия договора и для внесения некоторых уточнений и изменений в новый договор с учетом складывающейся конъюнктуры.

2. Переговоры с целью достижения перераспределительных соглашений. Смысл таких переговоров состоит в том, что одна из сторон, занимая наступательную позицию, требует изменений в соглашениях в свою пользу за счет других сторон. Считается, что поводы ставить так вопрос могут быть разные, в том числе вполне обоснованные.

3. Переговоры в целях достижения нового соглашения. Они направлены на установление новых отношений и обязательств между участвующими в них сторонами. Это могут быть, например, переговоры с новым партнером.

4. Переговоры в целях получения косвенных результатов. Косвенные результаты могут не отражаться в соглашениях и даже может не быть самих соглашений. В таком качестве могут выступать, например, беседы по установлению контактов, выявлению точек зрения партнеров, оказанию влияния на общественное мнение. В этом случае главные проблемы взаимодействия сторон могут оказаться вне поля зрения конкурентов, СМИ и др.

Классификация по типу совместных решений различает следующие виды переговоров: компромиссные (взаимные уступки), качественного перехода (к новому состоянию), снятия противоречия (полное согласие), асимметричного решения (выгоды сторон распределены неравномерно).

По характеру взаимодействия сторон переговоры могут быть прямыми и непрямыми (косвенными).

Прямыми переговорами называют такие, при которых все стороны одновременно присутствуют за столом переговоров и способны разрешить предмет своего спора без внешней помощи.

Непрямыми (косвенными) переговорами называют такие, при которых прямого контакта сторон между собой не происходит. Они могут происходить не только в разных помещениях одного здания, но даже в разных зданиях. Взаимодействия

между сторонами обеспечиваются исключительно через посредников.

Косвенные переговоры необычайно сложны за счет значительного увеличения времени, отсутствия эффекта непосредственного общения сторон и доверия их друг другу.

Косвенные переговоры используются в случаях, когда разногласия между сторонами чрезвычайно велики, а история их взаимоотношений носит враждебный характер.

Иногда говорят об уровне переговоров. В понятие “уровень переговоров” включается социальный и политический статус участников переговоров. Статус самым непосредственным образом связан с объемом полномочий при принятии решений. В таком случае переговоры могут быть на высшем уровне (ведутся между главами государств или правительств), на уровне первых лиц организаций, на уровне экспертов.

Существует два главных предназначения внутриорганизационных коммуникаций — разрешать споры и находить пути сотрудничества.

Внутриорганизационные функции переговоров следующие:

1. Информационная функция переговоров реализуется в тех случаях, когда стороны не готовы на совместные действия и решения из-за их невыгодности или преждевременности; в таких случаях стороны заинтересованы только в обмене взглядами, точками зрения на проблему, обмене информацией для выработки позиций и предложений к последующим переговорам.

2. Коммуникативная функция ориентирована на налаживание между двумя сторонами-партнерами новых связей и отношений. Однако если переговоры ограничены только этой функцией, то это скорее консультации, а не переговоры.

3. Координационно-регулятивная, а также контролирующая функции реализуются, как правило, при наличии хорошо налаженных отношений между партнерами, когда уже имеются определенные договоренности между ними и переговоры ведутся по поводу достигнутых ранее совместных решений, например о плане хода их реализации.

4. Отвлечение внимания партнера от других проблем. Эта функция реализуется при условиях, когда одна из сторон в действительности не заинтересована в конструктивных переговорах и жестко ориентирована на победу.

5. Пропагандистская. Эта функция реализуется, во-первых, когда истинного желания решать проблему одна из сторон (или обе стороны) не имеет, но, однако, заинтересована в благоприятном для себя общественном мнении; и, во-вторых, когда необходимо убедить партнеров принять свою позицию или точку зрения.

Предметом переговоров являются взаимоприятные предложения участников переговорного процесса. Предмет переговоров можно рассматривать на двух уровнях анализа: конкретном и абстрактном.

На конкретном (содержательном) уровне анализа предметом переговоров, как правило, выступают строго определенные объекты, представляющие взаимный интерес. Например, финансирование инвестиций, покупка (продажа) товара, повышение заработной платы, наем жилого помещения, аренда, приобретение недвижимости, распределение обязанностей и сферы ответственности, соглашение о заключении или расторжении брака и многое другое. Вообще любое желание, которое должно быть удовлетворено, может быть для людей поводом, по крайней мере потенциальным, для переговоров.

Позицией называется сформулированное одной стороной и принятое другой стороной предложение (или система предложений) о ее восприятии проблемной ситуации. Позиция — это, по существу, тезис.

Поскольку позиция в переговорах достаточно релятивна (относительна), то нельзя увязывать исход переговоров с торжеством той или иной позиции. Хороша позиция или плоха, но она персонифицирована (“моя” или “его” позиция). И это — исходное кредо участников переговорного процесса.

Требования к формированию позиции следующие:

— она должна быть определена предельно ясно и четко, лаконично и конкретно, однозначно;

— в документе должна быть изложена позиция в действительном наклонении (никакие формы сослагательного наклонения — “может быть”, “вероятно”, “предположительно” и т. п. — недопустимы);

— в формулировке позиции надо избегать образности, она не должна содержать условных предложений, абстрактных определений, противоречий, самоотрицаний.

Пропозиции — это предложения, являющиеся основанием позиции. Пропозиции — это, по существу, аргументы и факты.

К пропозициям предъявляются те же требования, что и к позициям, кроме того, всякая пропозиция должна быть неоспоримо доказанным положением; содержание пропозиций не должно изменяться в ходе переговорного процесса; применительно ко всякой пропозиции должны четко фиксироваться ее основания: факты, выводы, гипотезы; пропозиции должны быть достаточными для обоснования позиции; всякая пропозиция служит основанием для чего-то, но не для всего (закон ограничения пропозиций); выявление недоброкачественной пропозиции предполагает изъятие самой позиции из предметного поля переговоров (закон обратной связи).

Обширная переговорная практика показывает, что именно позиции сторон, а не проблемы обсуждения определяют направление переговоров, особенно если о них было заявлено публично. Позиции, о которых было поспешно заявлено публично, как правило, ограничивают спектр возможных решений основной проблемы переговоров.

Внутриорганизационные коммуникации должны планироваться заранее. Не следует полагаться на импровизацию, но не имеет смысла планировать и продумывать все этапы будущей встречи до мельчайших деталей и подробностей. Желательно согласовать схему будущих бесед, выявить ключевые моменты встречи, определить свою линию поведения.

Результатом плохой организации переговоров могут быть материальные встречи и потеря репутации.

Наиболее рациональным вариантом последовательной аргументации своей позиции на переговорах является переход от

суждений с малой силой убедительности к более сильным умозаключениям.

Умение слушать собеседника — эффективный этап беседы. Важно использовать обратную связь с участником переговоров, в нужный момент суметь отвлечь от основных вопросов, обязательно надо предоставить возможность другой стороне закончить аргументацию высказываний. Нельзя допускать при переговорах отставания слова от мысли. Общепринятое расстояние при завершительном деловом общении с собеседником — до двух метров. Руководитель при передаче информации не должен использовать только письменную форму, необходимы личные контакты, в процессе которых можно дать необходимые направления проведенных переговоров.

Подготовка к переговорам включает решение следующих вопросов:

- анализ проблемы и диагностика ситуации;
- формирование общего подхода, основных целей и задач;
- определение переговорной позиции, возможных вариантов решения проблемы и согласования интересов;
- формирование предложений и их аргументация;
- формирование позиции на переговорах.

Организационная подготовка переговоров предусматривает выбор места проведения переговоров, формирование делегации, выбор методов подготовки к переговорам.

Ведение переговоров предполагает активность обеих сторон. Пассивность обычно говорит о плохой проработке позиции.

На переговорах критика и обвинения не помогают решению вопросов. Согласие партнера пойти на уступку не надо рассматривать как проявление слабости.

Требования к характеру беседы просты, но обязательны: спокойный тон, даже в случае, если партнер раздражен или агрессивен, необходимо внимательно выслушивать собеседника до конца, не перебивая.

Кроме переговорных процессов важным фактором повышения эффективности внутриорганизационных коммуникаций является культура делового письма.

Каждое письмо должно быть строго индивидуально. В бизнесе дорожке всего ценится время. Поэтому всегда нужно помнить о том, что деловое письмо должно быть кратким, точным и по существу.

Деловая корреспонденция редко охватывает несколько тем. Если все же в письме нужно осветить несколько вопросов, то их желательно отделить один от другого визуальным, т. е. пронумеровать.

Наилучший вариант — когда деловое письмо содержит ответ на какой-либо один вопрос или однородную информацию. В этом случае письмо получается точным и сжатым.

Переписка — это общение в миниатюре, это своеобразное искусство, имеющее свои традиции и законы:

- письмо должно быть коротким, если вы хотите, чтобы его прочли. Оптимальный объем письма — до одной страницы;

- хорошее письмо должно быть четким. В нем — короткие слова, короткие фразы и короткие абзацы;

- избегайте многосложных, узкопрофессиональных непонятных слов и выражений. Должна быть максимальная доступность текста для понимания. Употребляйте простые фразы, точно и однозначно выражающие суть;

- должны быть соблюдены нормы грамматики и правописания, а также требования делового этикета.

Безымянно писать не рекомендуется. Без имени можно отсылать письмо фирме или учреждению, но проставлять в адрес оборот: “Генеральному директору”, без указания его фамилии и инициалов. При необходимости получить скорый ответ на деловое письмо или запрос можно написать следующее: “Рассчитываем, что Вы ответите при первой же возможности”.

В конце письма ставят подпись и фамилию, ниже указывают должность и название фирмы. Если письмо рекламного характера, то фамилия и подпись необязательны. Не стоит начинать письмо с местоимения “Я”.

Постскриптус (PS) выносят вниз. Подпись под деловым письмом всегда делается от руки.

Общее правило для любой корреспонденции — письмо должно свободно помещаться в конверт. На любой корреспонденции проставляют обратный адрес. Почтовые открытки в деловой переписке не используют, можно послать телеграмму.

Складывается письмо текстом внутрь. Наиболее важные деловые письма следует не сгибать, а посылать в большом плотном конверте. Получив письмо в присутствии постороннего, отложите его в сторону и закончите сначала вашу беседу. Если же письмо срочное, извинитесь перед собеседником, отойдите в сторону и просмотрите послание как можно скорее.

Открытки с поздравлениями и приглашениями посылаются без конвертов.

В некоторых случаях деловой этикет рекомендует передавать информацию только в письменном виде: например, приглашение на деловой прием, поздравление с юбилейной датой и др. Более того, в отдельных случаях это письменное сообщение должно быть сделано обязательно от руки.

Например, выражение соболезнования никогда не печатается. Благодарность за поздравление (с повышением по службе, по случаю бракосочетания) тоже рекомендуется писать от руки.

Факторов повышения эффективности внутриорганизационных коммуникаций много, и важно их грамотно использовать.

9.5. Исследования в области управления персоналом

Решения в области управления персоналом могут быть более эффективными, если проводятся специальные исследования, так как более полная информация ведет к разработке более качественных решений возможных проблем. Результаты исследований могут использоваться:

- 1) для наблюдения за текущей деятельностью по управлению персоналом;
- 2) определения проблемных областей в управлении человеческими ресурсами организации и возможных решений этих проблем;

3) прогнозирования тенденций и их влияния на управление персоналом;

4) прогнозирования расходов и преимуществ от будущей деятельности по управлению человеческими ресурсами организации.

Проведение исследований часто является критически важным для решения проблем управления человеческими ресурсами, поскольку сложно принимать эффективные решения, не имея точной информации. Например, анкеты, в которых работникам задаются вопросы о различных вариантах подготовки функциональных обязанностей, помогают выявить проблемные сферы, которые в противном случае не были бы выявлены.

Исследования можно разбить по категориям на первичные и вторичные. Среди наиболее важных методов проведения исследований управления человеческими ресурсами следует отметить эксперименты, опросы работников, собеседования в рамках исследования.

Первичное исследование представляет собой метод, с помощью которого данные собираются в отношении конкретных проблем и аспектов.

Вторичное исследование использует результаты исследований, проводившихся другими организациями, материалы о которых могут быть найдены в статьях профессиональных журналов или книгах.

При планировании проведения первичных исследований прежде всего необходимо решить, какую конкретно проблему управления персоналом предполагается изучить. Среди примеров тем первичных исследований можно назвать такие, как причины увеличения текучести кадров среди служащих, мнение работников относительно гибких рабочих графиков, широта применения планов, выделение льгот.

Таким образом, первичные исследования имеют совершенно конкретное применение для изучения и решения фактических проблем управления человеческими ресурсами в конкретной организации.

В отличие от первичных исследований, вторичные исследования пользуются данными проводившихся первичных исследований в других организациях.

Например, если уровень текучести кадров среди работников данного подразделения упадет по сравнению с уровнем текучести в других подразделениях, по-прежнему работающих в условиях рабочих графиков, тогда эксперимент исследования может показать, что гибкое составление рабочих графиков способно сократить текучесть кадров. Проблема в экспериментах и исследованиях управления человеческими ресурсами состоит в том, что они проводятся в отношении людей в условиях реальной жизни. Одним из наиболее используемых методов проведения исследования является опрос работников при помощи специально подготовленных анкет. Применение этого метода дает возможность работникам организации высказать свое мнение в отношении конкретных видов деятельности в области управления персоналом. Анкеты для сбора мнения работников могут применяться в целях диагностики конкретных проблемных сфер определения потребности работников или отдаваемого ими предпочтения, а также раскрытия сфер, в которых деятельность по управлению персоналом воспринимается служащими хорошо или где она рассматривается негативно. Специальный тип анкеты представляет собой опрос мнений, который концентрирует внимание на чувствах и убеждениях работников в отношении своей работы в организации. Выступая в качестве резонатора для работников и позволяя им откровенно высказывать свое мнение в отношении работы своих непосредственных руководителей, сослуживцев, а также политики и практики, применяемых в организации, эти опросы могут стать отправной точкой для повышения производительности.

Опросы мнений могут составляться в соответствии с конкретными требованиями для решения определенных вопросов и задач, возникающих в организации.

Проводя опрос, руководство подразделения управления человеческими ресурсами должно получить поддержку высшего

руководства организации. Перед проведением опроса необходимо установить конкретные цели и задачи опроса.

Среди важных методов исследования проблем управления человеческими ресурсами организации следует отметить так называемое исследовательское собеседование.

Исследовательское собеседование представляет собой альтернативу опросу и может концентрироваться на различных проблемах. Одним из широко применяемых типов собеседования является собеседование с теми, кто покидает организацию, для определения причин ухода. Полученная при этом информация может применяться для определения и дальнейшего устранения проблем, для снижения текучести кадров. Для выявления реальных причин ухода более полезным может оказаться контакт с уходящим работником через некоторое время после его ухода; такой опрос может проводиться и заочно, с помощью анкетирования или в ходе телефонных разговоров.

9.6. Оценка и измерение эффективности управления персоналом

Высшее руководство современных организаций признает, что расходы на управление человеческими ресурсами способны окупиться повышением общей эффективности и продуктивности работы организации.

Продуктивность определяется путем анализа доходов и расходов. Эффективность определяется при помощи сравнения результата управления персоналом с целями, намеченными в области управления всей организацией.

Оценки должны рассматривать как внутреннюю, так и внешнюю сторону деятельности отдела человеческих ресурсов. Наиболее часто приводимыми причинами недостаточности оценки эффективности во многих организациях являются:

1. Убеждение, что проведение научной оценки является сложным.

2. Уровень усилий кадровых подразделений сложно поддается количественному определению.

3. Сложно определить, когда цели отдела персонала достигнуты, а когда нет.

4. Работники, входящие в штат кадровых подразделений, не имеют достаточного времени или могут проявлять нежелание в отношении проведения оценки эффективности и продуктивности их работы.

5. Незначительный интерес к оценке эффективности и продуктивности со стороны руководства организации.

Для оценки эффективности деятельности по управлению человеческими ресурсами могут применяться различные методы. Сопоставление уровней управления персоналом может привести:

- к определению сфер, в которых существуют возможности улучшения;

- оценке (или переоценке) политики и практики управления человеческими ресурсами;

- сравнению действующей практики с “наилучшей практикой”;

- постановке целей выполнения для сужения разрыва между текущей практикой и “наилучшей практикой”.

Современная рыночная система управления персоналом различных категорий, основанная на эффективном использовании ограниченных экономических ресурсов в процессе производства, предполагает систематический анализ и оценку всех видов деятельности предприятия, и в первую очередь трудовых достижений персонала. Анализ содержания выполняемых работ, действующих на предприятии процессов труда и полученных результатов служит экономической основой не только совершенствования управления трудовыми ресурсами, рабочей силой, но и рационального расходования всех производственных ресурсов, сбережения человеческого капитала. Именно персонал любой организации или фирмы, все ее руководители, специалисты и исполнители в ходе своей работы прямо и непосред-

ственно в той или иной мере связаны как с выработкой основных экономических целей, так и с осуществлением важнейших проектных и управленческих решений о производстве, распределении и потреблении имеющихся в их распоряжении ресурсов.

В современном производстве основным показателем его экономической эффективности, как известно, является высокая прибыль, образующаяся за счет наиболее полного использования всех организационных ресурсов, главным образом трудового потенциала и предпринимательских способностей работников предприятия. На основе анализа содержания трудовой деятельности и оценки показателей выполнения работы можно установить вклад каждого сотрудника или отдельной рабочей группы в общие результаты всего предприятия или фирмы. При прочих равных условиях основным критерием для оценки личного вклада работников должны служить показатели результативности их трудовой деятельности, качество выполнения закрепленных работ или установленных должностных функций.

Анализ содержания и оценка выполнения всякой работы являются процессом творческим и весьма сложным. Следовательно, руководитель или менеджер любого уровня управления персоналом должен знать содержание не только своей работы, но и работы всех исполнителей соответствующей профессиональной группы или руководимого подразделения.

Содержание каждой конкретной работы на предприятии регламентируется существующей для данной категории специалистов должностной инструкцией или действующей технологией для определенных рабочих профессий. Разумеется, каждый исполнитель должен также очень подробно знать цели и задачи предстоящей работы, технологию и методы ее выполнения, без чего невозможно реализовать основные функции управления персоналом, обеспечить главное требование рыночной экономики о рациональном использовании ограниченных производственных ресурсов. Более того, без всестороннего анализа трудового и технологического содержания работ, выполняемых производственных функций и должностных обязанностей, требуе-

мых теоретических знаний и практических умений становится невозможным сам процесс выработки правильных управленческих решений о профессиональном отборе персонала, приеме и расстановке работников, их закреплении и перемещении по рабочим местам и т. д.

В системе управления персоналом особое значение придается оценке результативности труда. С целью повышения объективности, достоверности и точности исходных оценочных данных предусматривается соблюдение следующих основных требований:

- обоснование стандартов результативности труда и критериев оценки для каждого рабочего места;

- выработка процедуры проведения аттестации, устанавливающей, кто, когда и как будет ее осуществлять;

- определение сотрудников, персонально ответственных за проведение оценки труда;

- сбор необходимых данных о результативности труда аттестуемых работников;

- расчет основных показателей результативности труда работников и обоснование оценки;

- обсуждение оценки с работником и принятие решения о результатах аттестации.

В процессе проведения аттестации работников по критерию результативности труда возникает необходимость правильного решения не только простых практических вопросов типа “кого, что, где и как оценивать”, но и более сложных научных проблем: какие показатели выбрать в качестве основных, как произвести измерение затрат и результатов, каким образом отразить индивидуальные и групповые результаты. Здесь мы остановимся более подробно на применении таких экономических показателей, как эффект, эффективность, продуктивность, результативность.

При оценке эффекта обычно происходит сравнение фактических или ожидаемых показателей с установленным стандартом, некоторым эталоном, заранее принятой целью и другими сравнительными данными. Вполне понятно, что оценить реаль-

ный эффект в разных сферах трудовой деятельности человека не всегда возможно на практике, например в творческих видах труда. Однако в целом можно сказать, что эффект в общем виде представляет собой разность между результатами и затратами, между ценой товара и его себестоимостью, между плановыми (нормативными) и фактическими значениями показателя.

Эффективность характеризует соотношение полученного эффекта с затратами на его осуществление и является своего рода ценой или платой за достижение данного результата. Если результат, например заданная цель, вообще не достигнут, то и эффективность теряет свое положительное экономическое значение. В обычной практике показатель эффективности выражает величину дохода (прибыли) на единицу затрат, например рентабельность изделия, труда и производства и т. д.

Продуктивность является также одним из показателей эффективности использования различных ресурсов и определяется, как уже отмечалось, отношением объема производства продукции к стоимости того или иного вида ресурсов. В зависимости от используемых в расчете данных следует различать несколько показателей продуктивности: производительность труда, трудоотдачу, капиталотдачу, материалоотдачу, фондоотдачу и т. д.

Все рассмотренные показатели в определенной мере выражают эффективность или результативность труда и могут применяться при оценке трудовой деятельности персонала. Главная задача при этом состоит в том, чтобы правильно измерить личные, групповые или внутрифирменные показатели результатов и затрат труда. Особую сложность всегда вызывает определение числителя в формуле производительности. В качестве обобщенного знаменателя можно использовать соответствующие затраты, приближающиеся по своим значениям к суммарным доходам или заработной плате той или иной категории персонала.

Как показывает опыт, кроме расчетных могут быть использованы и другие известные методы оценки труда персонала на предприятиях и в организациях. В отечественном и зарубежном

менеджменте при оценке персонала наиболее широкое распространение получили следующие методы.

1. Балльные методы, основанные на оценке заслуг работника по отдельным заранее выбранным показателям, характеризующим общие результаты его деятельности в течение длительного периода работы, а также стаж работы, образование, квалификацию и др. Каждый фактор оценивается в баллах по определенной цифровой шкале: превосходно, отлично, хорошо, ниже ожидаемого, удовлетворительно или неудовлетворительно.

2. Целевые методы, предполагающие оценку работы по степени достижения намеченных целей. Применяемая система оценок основана на разработке и учете выполнения индивидуальных целей работника, согласованных с руководителем, а также планов повышения квалификации и перемещения персонала, развития инициативы и личной заинтересованности работника в служебном росте и повышении результатов работы.

3. Сравнительные методы, предусматривающие оценку аттестуемого сотрудника руководителем подразделения на основе сравнения его результатов с работой других специалистов. При ранжировании своих сотрудников руководитель устанавливает каждому из них по результатам работы за аттестационный период определенное место по принципу “от первого до последнего”. Все сотрудники отдела распределяются по группам в процентном соотношении, например лучших — 10, хороших — 20, средних — 40, отстающих — 20, худших — 10.

4. Психологические методы, заключающиеся в использовании при оценке персонала специальных тестов, устных собеседований и практических упражнений, с помощью которых выявляются степень развития способностей сотрудников и их склонность к определенным видам трудовой деятельности. В современных организациях данные методы используются в основном для выбора работников с лидерскими способностями для замещения должностей руководителей различных подразделений и служб.

В последние годы в зарубежном менеджменте кроме традиционных методов появились и новые, нетрадиционные спо-

собы оценки персонала, которые предусматривают проведение аттестации работников не только руководителями, но и самими сотрудниками. В данном случае коллективная оценка сотрудника рабочей группы или подразделения предприятия дается с учетом его способности работать в профессиональной группе или трудовом коллективе, а также его склонности к творчеству, освоению новых работ и практических навыков и т. д. К числу новых методов относится и так называемая всесторонняя аттестация, при которой каждый сотрудник оценивается одновременно с трех позиций: своим руководителем, коллегами и подчиненными.

Выбор метода аттестации сотрудников, как и оценка выполнения работы, является для каждой организации весьма сложной научной и практической проблемой, предусматривающей анализ содержания работы, сбор информации о выполнении работы, обоснование оценочных показателей и т. п. Применяемая система аттестации должна учитывать целый ряд таких факторов, как стратегические цели предприятия, состояние внешней среды, организационная структура и культура организации, а также отражать традиции персонала, характеристики рабочей силы, важнейшие компоненты трудового потенциала, качество и уровень жизни персонала.

Контрольные вопросы

1. Как достигается выполнение стратегических целей?
2. Что представляет собой аудит человеческих ресурсов?
3. Какие источники могут применяться для оценки эффективности аудита человеческих ресурсов?
4. Что представляет собой информационная система о человеческих ресурсах?
5. Из чего состоят элементы информационной системы?
6. Какие существуют сферы управления человеческими ресурсами?
7. Для чего руководитель общается с персоналом организации?

8. Как можно классифицировать коммуникации с точки зрения характера переговоров?
9. Какова основная задача руководителя при переговорах?
10. Какие существуют формы коммуникаций?
11. Какие существуют методы коммуникации переговоров?
12. Перечислите внутриорганизационные функции переговоров.
13. Каковы требования к формированию позиции переговоров?
14. Какие вопросы включает подготовка к переговорам?
15. Для чего могут быть использованы результаты исследования переговоров?
16. Какими основными показателями оцениваются результаты труда персонала?
17. Что включает в себя система трудовых показателей?
18. Как осуществляются анализ и оценка выполняемой работы? Какую роль они играют в управлении персоналом?
19. Какие основные показатели следует применять для оценки эффективности кадровой политики?
20. Как оцениваются конечные результаты деятельности предприятия?
21. В чем заключаются нетрадиционные способы оценки персонала? Что они предусматривают?
22. От каких факторов зависит выбор метода аттестации сотрудников?
23. Как можно учитывать стратегические цели развития персонала?
24. Какие международные статистические показатели используются на современных фирмах для определения расходов на содержание персонала?
25. Что входит в затраты на оплату труда персонала?
26. Дайте определение основных и дополнительных расходов на персонал организации.

10. ОПЛАТА И НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

- 10.1. Содержание деятельности по оплате работы
- 10.2. Процесс управления оплатой работника
- 10.3. Распределение ответственности
- 10.4. Политика организации в области оплаты
- 10.5. Правовые ограничения при разработке системы оплаты
- 10.6. Системы оплаты работы
- 10.7. Премияльные системы
- 10.8. Нормирование труда

10.1. Содержание деятельности по оплате работы

Говоря о плате, которую работник получает за свою работу, мы часто подразумеваем различное содержание. Дадим определение некоторым ключевым понятиям.

Заработная плата — вознаграждение за труд в зависимости от квалификации, компетентности работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы. Минимальная заработная плата, установленная Федеральным законом “О минимальном размере оплаты труда” с 1 июня 2011 г., составляет 4,611 рубля.

1. Компенсационный пакет — материальное и нематериальное вознаграждение, получаемое сотрудником в качестве компенсации, за предоставление организации своего времени, здоровья и результата работы.

2. Должностной оклад — фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых обязанностей опре-

деленной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

3. Сдельная заработная плата — система компенсации, при которой размер вознаграждения пропорционален объему выполненной сотрудником работы.

4. Повременная заработная плата — система компенсаций, при которой оплате подлежит проработанное количество рабочего времени. Премии, или переменная заработная плата, обычно зависят от эффективности работы самого работника или его вклада в достижение структурного подразделения или всей организации.

5. Переменная заработная плата — система вознаграждения, которая выплачивается работнику в зависимости от результатов его работы, работы структурного подразделения или организации в целом.

6. Льготы — часть компенсации работникам в виде права получения услуг, повышающих уровень их жизни. Льготы имеют регулярный, но, как правило, нематериальный характер.

7. Кроме этого, на размер оплаты труда могут влиять применяемые в различных организациях другие виды оплаты:

— комиссионные — система компенсации сотрудникам, при которой вознаграждение зависит от результативности деятельности, самые распространенные формы комиссионных — фиксированный процент от объема реализации;

— групповое вознаграждение — система компенсации, при которой размер вознаграждения отдельного работника определяется результатами работы структурного подразделения или организации. Наиболее распространенные формы — премии, участие в прибыли, участие в экономии издержек;

— плата за знания и компетенцию — система, при которой величина заработной платы определяется уровнем квалификации, демонстрируемыми знаниями и профессиональными навыками сотрудника.

В зависимости от того, на каком этапе развития находится организация, могут приоритетно применяться различные системы компенсации (рисунки 10.1).

Виды оплаты	Базовая оплата	Конкурентная, но консервативная	Умеренная	Выше рыночной	Высокая, с тенденцией к уменьшению
	Премии	Возможно приобретение акций	Бонусы, система премий; акции	Бонусы; система премий; акции	Сокращенные бонусы; система премий, ориентированная на сокращение издержек
	Льготы	Ключевые, базовые льготы	Широкие, умеренные льготы; ограниченные «доплаты» топ-менеджерам	Развития система льгот, высокие «доплаты» топ-менеджерам	Минимальные льготы, замороженные «доплаты» топ-менеджерам
		Рождение	Рост	Стабильность	Угасание

Рисунок 10.1 — Система компенсации

Следует при этом учитывать, что соотношение “базовая оплата — премии — льготы”, как правило, меняется в зависимости от уровня работника организации — чем выше позиция, тем меньшую долю в компенсационном пакете составляет базовая оплата.

10.2. Процесс управления оплатой работника

В общем виде процесс управления оплатой работников в организации можно схематично представить следующим образом (рисунок 10.2).

Отправной точкой являются материалы анализа работы: наличие описаний функциональных обязанностей работников и квалификационных характеристик, карт компетенции, которые требуются для выполнения работы на каждой конкретной позиции. Это неременное условие для грамотной разработки системы оплаты в организации (рисунок 10.3).



Рисунок 10.2 — Процесс управления оплатой работника



Рисунок 10.3 — Процесс определения структуры оплаты

Чтобы составить представление об уровне оплаты за аналогичную работу другими работодателями, целесообразно систематически проводить анализ различных видов и уровней оплат (рисунок 10.4).

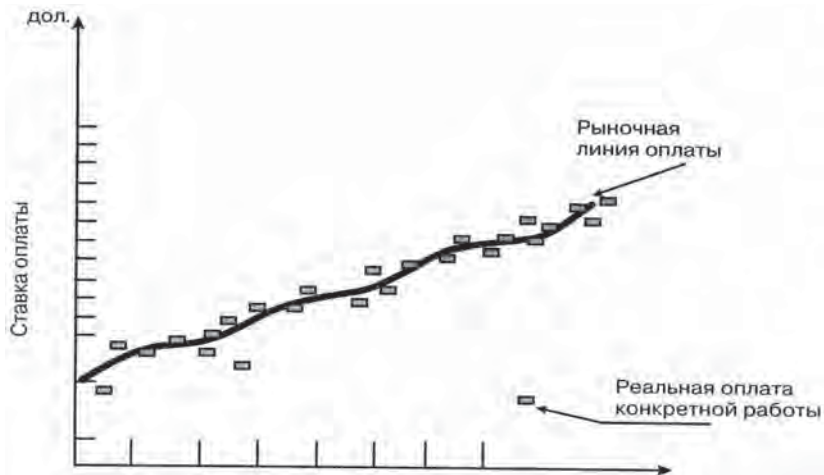


Рисунок 10.4 — Анализ уровня оплаты

По содержанию отраслевые обзоры зарплаты похожи на обзоры по регионам, но данные в них группируются по отраслям, они представляют данные об оплате рабочих некоторых специальностей в разных отраслях, в них есть информация о повременной оплате, бонусах, комиссионных, компенсациях роста стоимости жизни. На основании результатов анализа оплаты работы можно построить рыночную линию оплаты работников, которая станет отправной точкой для разработки подходов к оплате работников вашей организации.

Основа оценки работы состоит в том, чтобы сравнить содержание различных видов работ по требуемым физическим усилиям, уровню ответственности и навыкам. Существуют два основных способа, которые можно использовать для сравнения нескольких видов работ:

1. Использование собственной интуиции при определении большей важности одного вида работ перед другими.

2. Сравнение видов работ друг с другом по некоторым базовым показателям общих для всех видов работ.

В оценке труда каждый вид работы обычно сравнивается со всеми основными сопоставимыми видами работы по одним и тем же компенсируемым факторам. При этом мы пользуемся различными методами оценки работы. Самый простой метод оценки работы — ранжирование. Ранжирование видов работы состоит из нескольких этапов:

— сбор информации о характере и виде работы, предусмотренной должностной инструкцией;

— выбор экспертов и видов работ для ранжирования;

— ранжирование видов работ по структурным подразделениям.

Более формализованный количественный метод оценки работы — это балльный метод. Он включает определение нескольких компенсируемых факторов, причем каждый фактор присутствует в конкретном виде работы в разных степенях. Таким образом, результатом будет количественный рейтинг каждого вида работы в баллах.

Используется также метод оценки работы при помощи факторного сравнения. Факторное сравнение — количественный метод, включающий решение вопроса, в каких видах работ выбранные компенсируемые факторы присутствуют в большей степени. На самом деле это усовершенствованный метод ранжирования. В методе факторного сравнения все виды работ ранжируются несколько раз, по одному разу на каждый выбранный компенсируемый фактор. Когда с помощью того или иного метода оценки работы определена относительная ценность каждого вида работы, можно приступить к определению уровня оплаты каждого. Целесообразно сгруппировать виды работ в тарифные разряды. Тарифный разряд включает приблизительно равные по сложности или важности виды работ согласно результатам оценки.

Линия оплаты определяет цену каждого тарифного разряда, используемого в организации, чтобы определить тарифную ставку (рисунок 10.5).



Рисунок 10.5 — Линия оплаты

Линия оплаты показывает, по каким тарифным ставкам оплачивают те или иные виды работ, попавшие в тот или иной разряд.

Тарифные ставки для каждого вида разряда корректируются, исправляются, и разрабатывается «вилка» оплаты. При этом можно использовать для каждого тарифного разряда структурирование зарплаты.

«Вилки» оплаты позволяют обеспечить разницу в оплате работников одного и того же разряда в зависимости от качества работы и стажа. Более квалифицированные работники могут получать более высокую оплату, чем те, которые имеют меньшую квалификацию и меньший стаж работы

10.3. Распределение ответственности

При определении оплаты труда приоритетная роль отводится линейным менеджерам по сравнению с кадровым под-

разделением. Фактически при оплате труда линейный менеджер является главным заинтересованным лицом. Учитывая серьезные методологические сложности в создании современной эффективно работающей системы оплаты, роль специалистов и кадровых подразделений возрастает (рисунок 10.6).

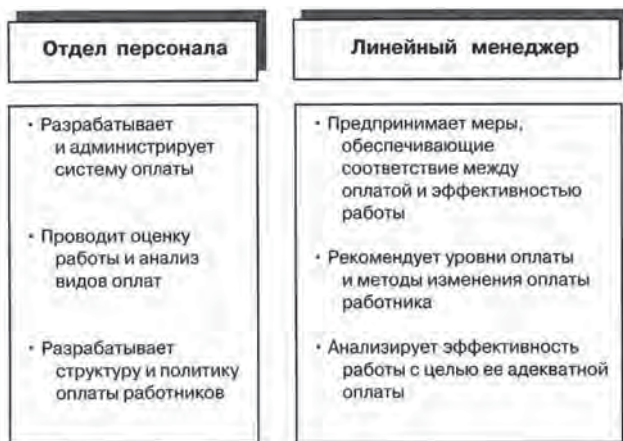


Рисунок 10.6 — Распределение ответственности при оплате труда

Роль линейного руководителя на этапе внедрения системы оплаты особо важна, поскольку он обеспечивает адекватность системы эффективности работы персонала и конкретное содержание компенсационного пакета каждого работника подразделения. При достаточно очевидном и четко определенном различии функций и ответственности кадровых работников и линейных управленцев совершенно невозможно получить эффективную систему оплаты работы без их тесного постоянного и неформального сотрудничества.

10.4. Политика организации в области оплаты

Оплата работы является одним из ключевых факторов управления человеческими ресурсами современной организации. Обыч-

но она четко и подробно регламентируется Трудовым кодексом Российской Федерации, разделом VI “Оплата и нормирование труда”, и внутренними документами организации. Организации не ограничиваются различными положениями об оплате и стимулировании работников, создают в рамках политики организации по управлению человеческими ресурсами политику в области оплаты. Нередко в политике организации по оплате работы описывается вопрос прозрачности доходов работников. Среди менеджеров организаций, действующих на российском рынке труда, существуют противоположные точки зрения. Некоторые руководители уверены, что делать из оплаты сотрудников тайну внутри организации — значит, породить ненужную подозрительность и препятствовать созданию непринужденной атмосферы. Насаждая секретность в вопросе доходов, российские менеджеры попросту пытаются скрыть факт, что доходы в организации распределяются несправедливо. Руководители объясняют такую политику предельно просто: “так лучше — не возникает зависти”. Тем не менее во многих организациях руководство предоставляет своим подчиненным полную свободу говорить или не говорить коллегам о своих доходах. При этом руководство организации и ее подразделений не способствует открытию этой информации. Политика оплаты работы должна соответствовать штатному расписанию и заключенному коллективному договору.

Коллективный договор — правовой акт, регулирующий социально трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей.

Коллективный договор может заключаться в организации в целом или иных обособленных структурных подразделениях.

10.5. Правовые ограничения при разработке системы оплаты

Правовые ограничения при разработке системы оплаты оговорены в разделе VI “Оплата и нормирование труда” Тру-

дового кодекса Российской Федерации. В современных российских условиях широко используется договорный способ установления размеров вознаграждения за работу, он практикуется как в форме коллективного, так и индивидуального договора, предоставляя сторонам трудовых отношений свободно определять размер оплаты работы, но не ниже установленного законом минимального размера оплаты, закрепленного в Конституции РФ.

Государство отказалось от ранее действующего ограничения максимальной оплаты работы. Основным методом со стороны государства регулирования оплаты работников бюджетной сферы остается метод централизованного нормирования. Такое нормирование осуществляется на федеральном уровне с помощью законов, указов Президента РФ, постановлений Правительства РФ, актов министерств и ведомств. Несмотря на предоставление полной свободы в установлении размеров вознаграждения, государство косвенно воздействует на размер оплаты труда как отдельного работника через подоходный налог, так и на размер фонда оплаты работ в организации путем начисления налогов. Работодатель четко должен представить статьи расходов организации, попадающие под такие налоги. Трудовой кодекс РФ предусматривает, что вид системы оплаты работы, размеры тарифных ставок, должностных окладов, премий или иных поощрительных выплат, а также соотношение их размеров между категориями персонала организация определяет самостоятельно и фиксирует в коллективных договорах или иных нормативных актах, одним из которых может быть положение об оплате и материальном стимулировании работников. Согласно ст. 143, 144 ТК РФ, системы оплаты могут быть различными и разграничиваться по двум направлениям:

— тарифные системы оплаты труда, основанные на тарифной системе дифференциации заработной платы работников различных категорий;

— системы оплаты труда работников государственных и муниципальных учреждений.

Системы оплаты труда отражают два основных способа учета вклада в работу сотрудников:

— учет отработанного времени. При таком учете применяется повременная система оплаты работы, когда оплате подлежит проработанное количество рабочего времени;

— учет количества произведенной работником продукции надлежащего качества, в этом случае работа оплачивается на основе сдельной системы оплаты.

Индексация оплаты осуществляется государством в централизованном порядке на основании законов и постановлений Правительства РФ, на основании главы 7 “Коллективные договоры и соглашения” ТК РФ. Соглашения и коллективные договоры могут содержать положения о механизме регулирования оплаты исходя из роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных коллективным договором. Учитывая непредсказуемость уровня инфляции в современной России, условие об индексации оплаты может быть включено по соглашению сторон и в трудовой договор. Следует вести постоянный мониторинг правовых актов как федерального, так и местного уровней, что поможет работодателям избежать непоправимых финансовых потерь. Целесообразно включить в функциональные обязанности одного из работников организации ответственность за мониторинг и выработку соответствующих предложений в связи с постоянно происходящими изменениями российского законодательства.

10.6. Системы оплаты работы

До недавнего времени ведущей системой оплаты была тарифная система — это совокупность норм, обеспечивающих дифференцированную оплату работы. Тарифная система строится на основании следующих критериев:

- сложность выполняемой работы;
- условия работы;
- природно-климатические условия выполнения работы;

- интенсивность работы;
- характер работы.

Показателем сложности выполняемой работы является разряд, по которому тарифицируется тот или иной вид работ. В то же время разряд служит показателем уровня квалификации и компетентности самого работника. Размер оплаты изменяется по мере повышения разряда выполняемых им работ с учетом условий выполнения.

Природно-климатические условия могут быть связаны с необходимостью компенсации работникам дополнительных или повышенных затрат, вызванных проживанием в определенной местности.

Интенсивность работы и ее характер также являются самостоятельными основаниями для дифференциации оплаты работы через тарифную систему.

На основании ст. 143 ТК РФ “Тарифные системы оплаты труда” тарификация работ и присвоение тарифных разрядов работникам производится с учетом единых тарифно-квалификационных справочников работ и профессий, рабочих, а также должностей руководителей, специалистов и служащих. Указанные справочники и условия их применения утверждаются в порядке, устанавливаемом Правительством РФ.

Тарифные системы оплаты труда — системы оплаты труда, основанные на тарифной системе дифференциации заработной платы работников различных категорий. Тарификация работ и присвоение тарифных разрядов работникам производятся с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих. Указанные справочники и порядок их применения утверждаются в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации. Тарифные системы оплаты труда устанавливаются коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными право-

выми актами, содержащими нормы трудового права. Тарифные системы оплаты труда устанавливаются с учетом единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, а также с учетом государственных гарантий по оплате труда.

В категории оплаты работы можно установить необходимое для организации количество разрядов по оплате работы. Категории работ предусматривают установление основных критериев, требуемых для эффективного выполнения заданий. Например, уровень образования, квалификации, стаж работы по специальности, характер работы, уровень ответственности и принятия самостоятельных решений и т. п.

Расставив существующие в организации должности по выбранному количеству категорий оплаты, необходимо переходить к определению денежного выражения каждого тарифного разряда. Законодательно он не может быть ниже минимального размера оплаты труда, но реальный его размер организация может установить самостоятельно. Решение об оплате персонала на основе системы окладов с указанием их размеров отнесено к компетенции самой организации. Перечни профессий таких работников могут быть оформлены в виде приложений к коллективным договорам или Положением об оплате и о стимулировании работников. Общая численность работников, их профессиональный и квалификационный составы устанавливаются организацией самостоятельно, равно как и система оплаты труда. Регулирование оплаты работы на основе тарифной системы обеспечивает при определении размера вознаграждения не только учет сложности работы и условия ее выполнения, но также индивидуализацию результатов с учетом опыта работника, длительности непрерывного рабочего стажа, профессионального мастерства, знания языка, степени важности выполняемых работ, отношения к работе. Учитывается и выполнение работ в условиях, отличающихся от нормальных: в ночное, сверхурочное время, выходные, праздничные дни и т. п.

Учет вышеназванных факторов осуществляется через систему надбавок и доплат к тарифным ставкам и окладам. К числу надбавок и доплат, предусмотренных законодательно, можно отнести:

- ежемесячные или ежеквартальные вознаграждения за выслугу лет, стаж работы;
- выплаты, обусловленные регулированием оплаты работы по районным коэффициентам;
- доплаты за работу во вредных или опасных условиях;
- доплаты за работу в ночное время;
- оплату работы в выходные и праздничные дни;
- доплаты за сверхурочную работу;
- доплаты работникам за дни отдыха, предоставленные в связи с работой сверх нормальной продолжительности рабочего времени при вахтовом методе организации работ;
- доплаты работникам, постоянно занятым на подземных работах;
- оплату дополнительных, специальных перерывов в работе;
- выплаты разницы в окладах работникам, трудоустроенным из других организаций, с сохранением в течение определенного срока размера должностного оклада по предыдущему месту работы;
- выплаты разницы в окладах при временном замещении.

Размеры указанных надбавок и доплат могут быть повышены по сравнению с предусмотренными законом на основе договора как коллективного, так и индивидуального. В современной российской практике применяются различные способы установления зависимости размера оплаты работы от ее результатов. Организация самостоятельно выбирает систему оплаты тех или иных категорий сотрудников, однако такой выбор зависит от ряда факторов:

- профессионализма и компетентности сотрудника;
- заинтересованности в стимулировании выпуска как можно большего количества определенной продукции;

- реальности достижения этой цели с учетом особенностей деятельности организации;
- формы организации работы;
- состояния нормирования.

Повременная и сдельная системы на практике применяются, как правило, в сочетании с иными дополнительными системами оплаты: повременно-премиальной, сдельно-премиальной.

При повременной системе оплаты оплачивается проработанное время на основе тарифной ставки. В зависимости от единицы учета проработанного времени применяются тарифные ставки: часовые, дневные, месячные.

Вопрос о применении конкретного вида тарифных ставок решается организацией самостоятельно.

Сдельная система применяется там и тогда, где есть реальная возможность фиксировать количественные показатели результата выполнения работы и нормировать его путем установления норм выработки, норм времени нормированного производственного задания. Оплата работы производится на основе сдельных расценок, которые определяются расчетным путем. В зависимости от способа подсчета при сдельной оплате применяются: прямая сдельная, сдельно-прогрессивная, косвенная, аккордная системы оплаты труда.

При прямой сдельной оплате заработок определяется по одинаковой расценке за всю произведенную продукцию. При сдельно-прогрессивной оплате заработок в пределах установленной нормы производства продукции начисляется на основе нормальной сдельной расценки, а за продукцию, произведенную сверх нормы, — по прогрессивно нарастающим расценкам. Косвенная сдельная оплата применяется для вспомогательных рабочих, и размер их заработка здесь зависит от результатов труда основных рабочих, которых они обслуживают. Согласно системе аккордной оплаты, предусматривается установление размера вознаграждения за полный комплекс выполненных работ без учета производственных операций, выполненных работником.

10.7. Премииальные системы

Повременная и сдельная оплаты работы применяются в совокупности с премиальной системой. Премииальные системы закрепляются путем локального регулирования в соответствующих положениях.

Положения о премировании устанавливают конкретные показатели и условия премирования, при выполнении которых у работника возникает право требовать соответствующую премиальную выплату, а организация обязана ее произвести. Положения о премировании определяют показатели и условия премирования с учетом задач, которые характерны для данной категории работников в процессе достижения конечных результатов в работе.

Так, например, рабочие премируются за выполнение производственных заданий, сбережение сырья, материалов, энергии; за рост производительности в работе, повышение качества производимой продукции, освоение новой техники и технологии.

Важнейшая задача организации оплаты и стимулирования работника состоит в выборе показателей и определении условий, а также экономическом обосновании премиальной системы, суть обоснования сводится к расчету степени влияния системы на конечные экономические показатели работы организации. На каждом этапе своего развития организации определяют конкретные цели, на достижение которых и направляются материальные ресурсы. Независимо от выбранного варианта премиальная система включает шесть основных позиций:

- показатели премирования;
- условия премирования;
- шкалы премирования;
- контингент премируемых;
- источник премирования;
- размеры премирования.

Независимо от выбранной системы оплаты и материального стимулирования работника ее эффективность определяется сочетанием интересов каждого работника структурного

подразделения и организации в целом. Гармония этих интересов должна формировать систему обязательств к вкладу и результатам работы.

10.8. Нормирование труда

Согласно гл. 22 “Нормирование труда” ТК РФ работникам гарантируется:

- государственное содействие системной организации нормирования труда;
- применение систем нормирования труда, определяемых работодателем с учетом мнения представительного органа работников или устанавливаемых коллективным договором.

Нормы труда — нормы выработки времени, нормативы численности и другие нормы — устанавливаются в соответствии с достигнутым уровнем техники, технологии, организации производства и труда.

Нормы труда могут быть пересмотрены по мере совершенствования или внедрения новой техники, технологии и проведения организационных либо иных мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, а также в случае использования физически и морально устаревшего оборудования. Достижение высокого уровня выработки продукции отдельными работниками за счет применения по их инициативе новых приемов труда и совершенствования рабочих мест не является основанием для пересмотра ранее установленных норм труда. Для однородных работ могут разрабатываться и устанавливаться типовые нормы труда.

Типовые нормы труда разрабатываются и утверждаются в порядке, установленном уполномоченным Правительством РФ федеральным органом исполнительной власти. Локальные нормативные акты, предусматривающие введение, замену и пересмотр норм труда, принимаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников. О введении новых норм труда работники должны быть извещены не позднее чем за два

месяца. Работодатель обязан обеспечить нормальные условия для выполнения работниками норм выработки. К таким условиям относятся:

— исправное состояние помещений, сооружений, технологической оснастки и оборудования;

— своевременное обеспечение технической и иной необходимой для работы документацией;

— надлежащее качество материалов, инструментов, иных средств и предметов, необходимых для выполнения работы, их своевременное предоставление работнику;

— условия труда, соответствующие требованиям охраны труда и безопасности деятельности организации.

Контрольные вопросы

1. Какое место в управлении человеческими ресурсами организации занимает работа по оплате труда персонала?

2. Какие подходы к разработке структуры компенсационного пакета используются в деятельности по оплате работы сотрудников?

3. Каков процесс управления оплатой работника?

4. Как определяется процесс структуры оплаты труда?

5. Как проводится анализ уровня оплаты?

6. В чем состоит структура оценки работы персонала?

7. Перечислите методы оценки работы.

8. Что представляет собой линия оплаты труда?

9. Как распределяется ответственность отдела персонала и линейных менеджеров при оплате труда?

10. Как определяется политика организации в области оплаты?

11. Перечислите правовые ограничения при разработке системы оплаты.

12. Какие системы оплаты работы вы можете перечислить?

13. Как организовать премиальную систему оплаты труда?

14. Что гарантируется работникам при нормировании труда?

15. Как разрабатываются и утверждаются типовые нормы труда?

11. КОНФЛИКТНЫЕ СИТУАЦИИ, КОНФЛИКТЫ, УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

- 11.1. Природа конфликтов в организации, их виды и значение
- 11.2. Причины конфликтов и их устранение
- 11.3. Профилактика конфликтных ситуаций
- 11.4. Роль руководителя в конфликтных ситуациях
- 11.5. Стили разрешения конфликтов
- 11.6. Конфликты в общественной и индивидуальной деятельности, национально-этнические конфликты, конфликты в сфере управления
- 11.7. Объективные и субъективные причины возникновения конфликтов
- 11.8. Роль конфликтов в социально-экономическом развитии
- 11.9. Социальные и психологические мотивы конфликтов
- 11.10. Типология конфликтов
- 11.11. Управление конфликтом
- 11.12. Форма, структура и динамика конфликтов, пути и средства предупреждения и разрешения конфликтов

11.1. Природа конфликтов в организации, их виды и значение

Как у множества других категорий, у конфликта имеется много определений. Вот одно из них.

Конфликт — это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Руководителю коллектива следует иметь в виду, что один из факторов, способствующих возникновению конфликтов, — это внутренняя неудовлетворенность работника, а также его чувство, что с ним поступают несправедливо.

Различают несколько типов конфликтов:

- внутриличностный;
- межличностный;
- конфликт между личностью и группой;
- межгрупповой конфликт.

Для анализа внутреннего конфликта используются индивидуальные беседы с членами конфликта, тесты и личные опросники.

Для избежания конфликтов в коллективе необходимо, чтобы обязанности в коллективе были распределены правильно. Для этого руководителю следует:

— соотносить объем, сложность и интенсивность работы с должностью и степенью вознаграждения (размер оклада, премия, устные поощрения);

— регулировать по возможности объем и сложность работы; при одинаковой должности и оплате труда люди не должны иметь разные нагрузки (работник, выполняющий работу меньшей сложности, должен иметь большую нагрузку по объему);

— добиваться соответствия характера работы способностям и возможностям человека;

— учитывать профессиональную подготовленность и опыт работы.

Одна из распространенных ошибок: руководитель позволяет некоторым подчиненным манипулировать собой. Очень сильное оружие — слезы, они вызывают чувство вины у адресата, которое мешает ему принять правильные меры воздействия.

Организатор конфликта — это лицо, планирующее конфликты, намечающее его развитие, предусматривающее различные пути обеспечения его участия.

Пособник конфликта — это лицо, содействующее другим участникам конфликта советами, технической помощью, другими способами.

Руководитель должен знать, что работник, который первый изложил свою версию событий, оказывает большее воздействие на слушающих. Работник, занявший в спорной ситуации позицию “жертвы”, как правило, набирает больше голосов “за” в коллективе.

Психика человека несет в себе пережитое “родового сознания”, когда семья, племя, род для выживания защищали “своих”. Вот почему нельзя делить в коллективе на “своих” и “чужих” и держать позицию “свой всегда прав”. Руководитель не должен принимать решение, выслушав одну сторону участвующих в конфликте. Мнение коллектива в своих решениях следует учитывать, однако нужно делать поправку, если есть основание подозревать, что оно “подготовлено” расторопным и неглупым работником.

Конфликты неизбежны в любой организации, но их следует различать по своему содержанию и характеру.

В деятельности трудовых коллективов различают два типа конфликтов:

- конструктивные (созидательные);
- деструктивные (разрушающие).

Конструктивный конфликт вызывается объективными противоречиями, его разрешение ведет к укреплению новой идеи, к прогрессивным изменениям в самой организации. Такие конфликты находят выражения в принципиальных спорах, дискуссиях, обсуждении ситуации, выслушивании сторонами друг друга. Возникновение таких конфликтов и разрешение их способствуют развитию самого производства, выработке нового мышления, свободному высказыванию своего мнения, суждения работниками.

Деструктивный конфликт может быть вызван как объективными, так и субъективными причинами. Зачастую из деловой сферы он переносится в зону межличностных отношений, ведет к образованию противоборствующих группировок, расширению количества участников. Деструктивные конфликты приводят к мелким дразгам в коллективе, к склокам.

Руководитель коллектива должен своевременно разрешить возникшую конфликтную ситуацию, чтобы не терять свободное время на долгие разборки.

Конфликты имеют свои функции:

- информационную;
- интеграционную;
- инновационную.

Информационная функция конфликта в организации выражается в том, что она позволяет более глубоко оценить индивидуально-психологические особенности участвующих в нем людей, их ценностные ориентации, психологическую устойчивость к стрессовым факторам.

Интеграционная функция конфликта в организации выражается в том, что он позволяет ослабить психическую напряженность, расширить сферу и способы взаимодействий с окружающими, сплачивает группу перед лицом внешних трудностей.

Инновационная функция конфликта в организации выражается в том, что он служит источником развития личности, может улучшать качество индивидуальной работы, способствовать созданию новых, более благоприятных условий, к которым легче адаптироваться членам коллектива.

11.2. Причины конфликтов и их устранение

Конфликты не возникают мгновенно, для этого необходимо определенное время, когда возникает конфликтная ситуация, которая перерастает в конфликт.

Назовем объективные причины конфликтов:

- различия в целях;
- различия в представлениях и ценностях;
- ограниченность в ресурсах, подлежащих распределению;
- различия в уровне образования, квалификации;
- различия в манере поведения и жизненном опыте;
- плохие коммуникации;

- взаимозависимость заданий, неправильное распределение ответственности;
- низкое качество работ или продукции;
- индивид или группа не могут реализовать свои потребности, задеты их интересы.

Часто для определения причин конфликтов используется метод картографии:

- проблема описывается в общих чертах;
- выявляются основные потребности и опасения всех участников конфликта;
- определяются основные потребности и опасения всех участников конфликта.

Составляется карта конфликта (рисунок 11.1):

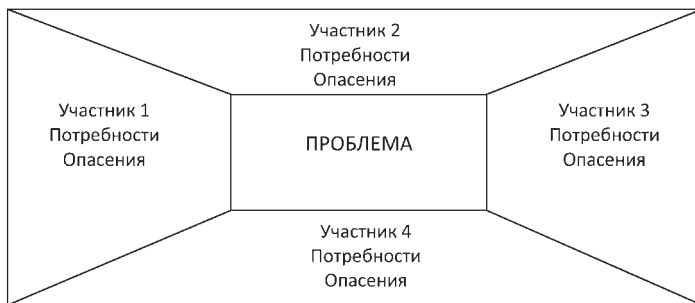


Рисунок 11.1 — Карта конфликта

Из анализа картин конфликта можно выявить проблемы участников и потребности конфликтующих.

Для конфликтной ситуации характерно напряжение сторон при общении, выдаче заданий, принятии решений.

У конфликта есть определенный период, в течение которого он достигает своего апогея. От своевременного его разрешения зависит успех в его устранении.

Основные причины возникновения конфликтной ситуации:

- работник часто отпрашивается с работы;
- работник не уделяет должное внимание качеству работы;

- усиливается критическая реакция работника в адрес непосредственного руководителя и администрации в целом;
- постепенно снижается производительность труда;
- появляются случаи опоздания на работу и преждевременного окончания работы;
- работник всячески провоцирует руководителя на возникновение ссоры;
- авторитет руководителя подвергается сомнению.

На стадии конфликтной ситуации уместна “методика совета”, т. е. руководитель должен оценить позиции каждого работника по отношению к проблеме, создать максимально благоприятную атмосферу для выражения своего мнения каждым членом коллектива на собрании.

Рекомендуется несколько правил ведения подобного собрания:

- позиция руководителя должна быть объективной и нейтральной;
- руководитель никогда не должен выступать первым;
- обмен мнениями следует начинать с менее авторитетных членов коллектива;
- следует дать возможность высказаться всем работникам, ничья точка зрения не должна быть оставлена без внимания;
- руководитель должен обобщить все высказывания, и его слово должно быть завершающим.

Конфликтная ситуация при некоторых условиях перерастает в конфликт, если будут допущены:

- временной период развития;
- эмоциональная поддержка работника другими участниками ситуации или сторонами-наблюдателями;
- разовьется свое представление работника о том, что должно быть на самом деле.

Конфликт — это уже активное противоборство. Вначале конфликт возникает локально, в нем участвуют отдельные личности. Конфликт — как пожар, страшен своим разрастанием. Участники конфликта ищут сочувствующих, пытаются привлечь на свою

сторону руководителя для укрепления своих позиций. При всеобщем конфликте нет равнодушных, практически все вовлекаются в распри, зачастую забывается первопричина конфликта, в ход идут все средства давления на противника, угрозы. Свое мнение становится незыблемым. Возможности перейти к общему мнению больше не существует. Все действия направлены на разрушение противника, на то, чтобы лишить его силы.

По направленности конфликты подразделяются на “горизонтальные” (между работниками одного уровня), “вертикальные” (между руководителем и подчиненным) и “смешанные”.

Наиболее опасны для руководителя “вертикальные” конфликты, в них нельзя вступать. Их надо гасить уже на стадии конфликтной ситуации. Управлять надо методом предвидения, а не “тушения пожара”.

Любая разновидность конфликта может осуществляться в двух формах:

1. Открытый конфликт — это конфликт, когда ясны его мотивы и противоборствующие стороны его не скрывают.

2. Скрытый конфликт — это конфликт, мотив которого тщательно маскируется за поводом, по которому он якобы возник.

Поведение руководителя на различных этапах конфликта различно. Позиция руководителя в случае конфликта состоит в том, чтобы самому не оказаться втянутым в него. Прямое вмешательство и надежда на авторитет не всегда ведут к исчезновению конфликта. Мудрость руководителя заключается в том, чтобы к решению конфликта подготовить сам коллектив или его представителей. Задача руководителя — подготовить коллективное мнение или позиции представителей коллектива, а самому опереться на это мнение.

Если конфликт перешел в расширенную ситуацию, то руководителя снимают с работы. С чего же начать новому руководителю? Надо составить программу деятельности, позволяющую объединить коллектив. Индивидуальная работа с подчиненными, убеждение, объективное, равное отношение к членам коллектива помогут руководителю построить реальное со-

трудничество с подчиненными. Надо начинать с формирования коллектива. Основная задача руководителя — подбор кадров.

Различают субъективные и объективные причины конфликтов.

Объективные причины конфликтов включают следующее.

1. Управленческие факторы:

- несовершенство организационной структуры;
- нечеткое распределение прав и обязанностей между работниками;

- несоразмерность прав и ответственности за результаты деятельности;

- противоречия между функциональными обязанностями, закрепленными в должностных инструкциях, и требованиями к работнику.

2. Организационные факторы:

- неудовлетворительная организация труда;
- нарушение режима труда, отдыха;
- низкий уровень трудовой и исполнительской дисциплины;
- чрезмерная загруженность работника, ведущая к постоянной спешке при выполнении заданий;

- неконкретность заданий, что затрудняет выбор средств их выполнения;

- отсутствие гласности.

3. Профессиональные факторы:

- низкий профессиональный уровень подчиненных, тормозящий выполнение заданий;

- несовершенство системы подбора и расстановки кадров;
- неопределенность перспектив профессионального и должностного роста.

4. Санитарно-гигиенические факторы:

- неблагоприятные условия труда;

- нарушение режима работы.

5. Материально-технические факторы:

- дефицит в обеспечении необходимыми средствами и оборудованием;

— старое оборудование и техническое обеспечение.

6. Экономические факторы:

- несовершенство системы оплаты труда и премирования;
- задержки в оплате труда.

Своевременное устранение руководителем перечисленных причин неразрывно связано с совершенствованием системы управления организацией, разрешением конфликта.

Субъективные причины конфликтов связаны с личностью как самого руководителя, так и работников организации. Ошибочные действия руководителей, ведущие к конфликтам, можно сгруппировать в три направления:

- нарушение служебной этики;
- нарушение трудового законодательства;
- несправедливая оценка подчиненных и результатов их

труда.

К нарушениям служебной этики относятся:

- грубость, высокомерие, неуважительное отношение к подчиненным;
- навязывание своего мнения;
- невыполнение обещаний, обязательств;
- нетерпимость к критике, что может привести к оттоку активных, творческих работников;
- неумение правильно критиковать действия подчиненных;
- наличие теневой деятельности у руководителя;
- замалчивание информации, необходимой для выполнения подчиненными их обязанностей.

Руководителю надо учитывать психологическую совместимость работников. Самый правильный выход — развести психологически несовместимых работников по различным местам, чтобы их действия не пересекались.

11.3. Профилактика конфликтных ситуаций

Пословица утверждает: “Кто предупрежден — тот вооружен”. Поэтому лучше предупредить конфликт, устранить по-

рождающие его факторы, своевременно подготовиться к нему, правильно выбрать стратегию поведения.

Для предупреждения конфликта очень важно держать в поле зрения негативные факторы, чтобы вовремя заметить неблагоприятную ситуацию и справиться с ней.

Для этого существует ряд профилактических мер:

- направленный отбор работников;
- проведение систематической текущей оценки персонала, в том числе руководителей среднего звена;
- обучение персонала и руководителей навыкам общения и поведения в напряженных ситуациях;
- правильный подбор и подготовка руководителей среднего звена;
- своевременное и полное обеспечение работников необходимой информацией об управленческих решениях руководства;
- при необходимости принятия непопулярных решений — подготовка к ним работников, использование специальных приемов ослабления негативного влияния таких решений;
- осуществление индивидуального подхода к участникам конфликта как руководителя, так и кадровой службы;
- выделение “для себя” группы работников с нестандартными реакциями и проведение с ними опережающей профилактической работы;
- обучение персонала приемам саморегуляции (отслеживание и коррекция своих эмоциональных состояний);
- обучение руководителей подразделений основам психологии кадрового менеджмента.

Конкретные профилактические меры следует выбирать в зависимости от действующих факторов.

11.4. Роль руководителя в конфликтных ситуациях

В разрешении конфликтных ситуаций огромная роль принадлежит самому руководителю. Он должен иметь представление о существующих стратегиях поведения человека.

Стратегия поведения зависит от двух его составляющих: напористости (т. е. поведения, направленного на реализацию своих собственных интересов и целей) и кооперативности (поведение направлено на учет желания другого идти навстречу удовлетворения потребности партнера).

Различают пять стратегий поведения в конфликтных ситуациях:

1. Первая стратегия — применима при низкой напористости и кооперативности. Цель поведения при такой стратегии — выйти из ситуации так, чтобы не уступить, но и не настаивать на своем, воздержаться от обсуждений, споров, высказывания возражений и своих аргументов.

2. Вторая стратегия — применима при низкой кооперативности и высокой напористости (настойчивости). Цель поведения при такой стратегии — настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы.

3. Третья стратегия — применима при высокой кооперативности и низкой напористости. Цель поведения при такой стратегии — сохранение благоприятных взаимоотношений, обеспечение интересов партнера путем сглаживания противоречий, готовность уступить, пренебречь собственными интересами.

4. Четвертая стратегия — применима для средних значений напористости и кооперативности. Цель поведения при такой стратегии — урегулировать разногласия путем обмена взаимными уступками.

5. Пятая стратегия — применима при высоких значениях кооперативности и напористости. Цель поведения при такой стратегии — поиск решения, максимально удовлетворяющего интересы обеих сторон.

Способ реализации — открытый, откровенный диалог, аргументация, взаимное желание выслушать и понять друг друга, посмотреть на ситуацию со стороны.

Эффективность выбираемой стратегии зависит от самой ситуации. Наиболее эффективно решают конфликтные ситу-

ации те руководители, которые гибко в зависимости от обстоятельств используют на практике все рассмотренные стратегии.

Главная причина возникновения конфликтов — нарушение морально-психологического климата в коллективе. В результате социологического опроса выявлено пять основных факторов, дестабилизирующих морально-психологический климат в коллективе:

- нестабильность, неуверенность в завтрашнем дне (82% опрошенных);

- сложные отношения по вертикали (78%);

- неудовлетворенность материальным стимулированием (71%);

- высокий уровень психологической напряженности и тревожности, сильная усталость от стрессов (67%);

- морально-психологическая несовместимость членов коллектива как следствие несоблюдения некоторыми из них моральных норм (51%).

11.5. Стили разрешения конфликтов

Стиль конкуренции — человек активен и предпочитает идти к разрешению конфликта собственным путем. Он не заинтересован в сотрудничестве с другими и достигает цели, используя свои волевые качества. Он старается в первую очередь удовлетворить собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая их принимать нужное ему решение проблемы.

Стиль избегания означает, что индивид не отстаивает свои права, ни с кем не сотрудничает для выработки решения, уклоняется от решения проблемы.

Стиль приспособления — это действия совместно с другим человеком без попытки отстаивать собственные интересы. В отличие от уклонения, при этом стиле имеет место участие в ситуации и согласие делать то, чего хочет другой. Это стиль уступок, согласия и принесения в жертву собственных интересов.

Тот, кто следует стилю сотрудничества, активно участвует в разрешении конфликта и отстаивает свои интересы, но старается при этом сотрудничать с другим человеком. Этот стиль требует более продолжительных затрат времени, чем другие, так как сначала выдвигаются нужды, заботы и интересы обеих сторон, а затем идет их обсуждение. Это хороший способ удовлетворения интересов обеих сторон, который требует понимания причин конфликта и совместного поиска новых альтернатив его решения. Среди других стилей сотрудничество — самый трудный, но наиболее эффективный стиль в сложных и важных конфликтных ситуациях.

При использовании стиля компромисса обе стороны немного уступают в своих интересах, чтобы удовлетворить их в остальном, часто главном. Это делается путем торга и обмена, уступок. В отличие от сотрудничества, компромисс достигается на более поверхностном уровне — один уступает в чем-то, другой тоже, в результате появляется возможность прийти к общему решению. При компромиссе отсутствует поиск скрытых интересов, рассматривается только то, что каждый говорит о своих желаниях. При этом причины конфликта не затрагиваются. Идет не поиск их устранения, а нахождение решения, удовлетворяющего сиюминутные интересы обеих сторон.

Оптимальной стратегией поведения в конфликте считается такая, когда принимаются все пять тактик поведения.

11.6. Конфликты в общественной и индивидуальной деятельности, национально-этнические конфликты, конфликты в сфере управления

Неадекватное представление личности о себе ведет к игнорированию чужого мнения, конфликтности поведения, долгим переживаниям.

В любой момент времени каждый человек может находиться на различном эмоциональном, физическом и интеллектуальном уровне в зависимости от сложившейся ситуации.

Человек может проявить разнообразные реакции на одинаковые воздействия, и это следует учитывать в процессе управленческой деятельности. Не имея длительной практики общения с каким-либо человеком, наиболее трудно достоверно оценить его свойства личности. Необходимо учитывать личностный ресурс человека, готовность изменить представление о себе, восприимчивость ко всему, что несет информацию о его реальном “я”.

Серьезные сомнения в своей личной ценности, неопределенность связей с друзьями, стремление избегать неопределенных ситуаций, одиночество и чрезмерная мечтательность, излишнее беспокойство о будущем в соответствии с исследованиями Р. Парка относятся к признакам маргинального человека.

Правильный подход к людям такого типа позволяет избежать конфликтов.

Разберемся с психологическими причинами выбора субъектом стратегии конфликта:

- противоборства;
- компромисса;
- сотрудничества;
- стратегии ухода.

В основе выбора субъектом конфликта стратегии противоборства лежат следующие психологические причины:

- высокая степень произвольной активности;
- осознание своей личной значимости для других людей;
- стремление подавить активность партнеров;
- желание подчинить своему мнению других людей.

В основе выбора субъектом конфликта стратегии компромисса лежат следующие психологические причины:

- стремление привлечь на свою сторону партнера;
- привычка считаться с мнением других людей и руководства;
- стремление подавить активность партнеров;
- боязнь ответственности за невыполнение решения.

В основе выбора субъектом конфликта стратегии сотрудничества лежат следующие психологические причины:

- высокая степень произвольной активности;
- положительная мотивация достижения успехов в деятельности;
- действие положительных социальных установок;
- уважение интересов партнеров по делу;
- боязнь ответственности за невыполнение решения.

В основе выбора субъектом конфликта стратегии ухода лежат следующие психологические причины:

- боязнь принятия решения;
- незнание вопроса, связанного с выбором целей и средств их достижения;
- неспособность прийти к соглашению с партнером;
- боязнь ответственности за невыполнение решения.

Существуют следующие типы внутриличностных конфликтов:

- сближение — сближение;
- сближение — избегание;
- избегание — избегание;
- двойное сближение — избегание.

Приведем критерии, приводящие к перечисленным типам внутриличностных конфликтов.

Ситуация, когда из имеющихся двух объектов, обладающих положительным характером, человек должен выбрать один, причем нельзя обладать или стремиться к обоим, может привести к внутриличностному конфликту типа сближение-сближение.

Ситуация, когда из-за хорошо оплачиваемой работы нужно переезжать в город, который не нравится, может привести к внутриличностному конфликту типа сближение-избегание.

Ситуация, когда сотрудник должен решать, согласиться ли ему на перевод в другой город или уволиться из данной организации, может привести к внутриличностному конфликту типа избегание-избегание.

Ситуация, когда сотрудник дважды меняет вид деятельности в ущерб и на пользу себе, может привести к внутриличностному конфликту типа двойное сближение — избегание.

11.7. Объективные и субъективные причины возникновения конфликтов

Большинство сотрудников воспринимают своего руководителя очень часто как “трудного” из-за нарушения этических правил взаимоотношений.

При невыполнении этических правил критикующей стороны критика чаще всего ведет к возникновению стресса у критикуемого, поэтому к этому “горькому” лекарству нужно подходить со знанием дела.

К возникновению конфликта сторон, участвующих в процессе делегирования полномочий, ведет поспешное и неподготовленное принятие метода делегирования.

Психологическими причинами конфликтов в организации являются недоверие руководителя к своим подчиненным, неприязнь между руководителем и членами группы.

Начатая, но не завершенная попытка пресечения конфликта существенно обостряет конфликт, не устраняет основание столкновения, наносит серьезный ущерб авторитету того, кто предпринимает такую попытку. Чем однороднее выполняемая в структурных подразделениях работа, тем меньше возникает условий для появления конфликта, меньше нагрузка на руководителя в связи с необходимостью регулирования и координации деятельности подчиненных.

К источникам ресурсных конфликтов в организации можно отнести: ограниченность ресурсов, нарушение принципа справедливости и целесообразности в распределении ресурсов.

К источникам инновационных конфликтов в организации можно отнести: изменения в организационной структуре, ошибки в распределении функций, нарушение привычных норм, пра-

вил, взаимоотношений, соответствие квалификации работников инновационным изменениям.

11.8. Роль конфликтов в социально-экономическом развитии

Борьба отличается от конфликта тем, что не имеет обязательно определенного направления, не всегда имеет строго направленный характер.

Конфликт отличается от конкуренции тем, что он всегда личностный и требует явного присутствия соперника.

Выделяют следующие типы социального взаимодействия:

- соревнование;
- конфликт;
- взаимодействие;
- ассимиляция.

В соответствии с концепцией М. Вебера, для такой социальной организации, как бюрократия, характерна минимальная конфликтность.

Системно-функциональный анализ конфликта — вид системного анализа конфликта, состоящий в выявлении характера и способов воздействия одних элементов конфликта на другие, а также его воздействия на конфликты других уровней и на социальную сферу в целом.

Системно-генетический анализ конфликта — вид системного анализа конфликта, состоящий во вскрытии связи и обусловленности конфликтов элементами макро- и микросреды, субъективного мира личности.

11.9. Социальные и психологические мотивы конфликтов

Позиция представителей школы “человеческих отношений” применительно к конфликтам заключается в том, что конфлик-

ты в организации можно искоренить при условии гуманизации труда, повышения удовлетворенности работой, следования демократичному стилю руководства.

К общим объективным причинам социального конфликта относятся:

— неудовлетворенные потребности и стремление их удовлетворить;

— разная степень участия во власти;

— несовпадение целей и интересов людей.

К глобальным конфликтам в современном мире относятся конфликты между развивающимися и развитыми странами.

Глобальные конфликты отличаются тем, что:

— затрагивают интересы всех людей планеты;

— проявляются на определенном этапе развития человечества, когда научно-технический прогресс существенно расширил границы вмешательства человека в природу;

— имеют симптомы, не менее опасные для человечества, чем сами конфликты (масштабные аварии, катастрофы, обострение противоречий в межгосударственных отношениях).

11.10. Типология конфликтов

По критерию “наличия объекта конфликта” выделяют безобъектные и объектные конфликты.

По критерию “степень длительности и выдержанности” выделяют конфликты:

— бурные быстрорастущие;

— острые длительные;

— слабовыраженные вялотекущие;

— слабовыраженные быстротекущие.

Бурные быстрорастущие конфликты отличаются большой эмоциональной окрашенностью, крайними проявлениями негативного отношения.

Острые длительные конфликты возникают преимущественно в тех случаях, когда противоречия достаточно глубокие,

устойчивые, непримиримые. Конфликтующие стороны контролируют свои реакции и поступки.

Слабовыраженные вялотекущие конфликты характерны для противоречий, носящих не очень острый характер, либо для столкновений, в которых активна лишь одна из сторон, вторая не стремится обнаружить четко свою позицию или избегает по мере возможности открытой конфронтации.

Слабовыраженные быстротекущие конфликты характерны для противоречий, носящих не очень острый характер, и обе стороны заинтересованы в быстром его решении.

Важно вовремя распознать сигнальную функцию конфликта.

Сигнальная функция конфликта в организации выражается в том, что высвечивает узкие места, нерешенные проблемы в организации и условиях труда, стимулировании персонала, ошибки управления.

11.11. Управление конфликтом

Для предупреждения конфликтов руководителю необходимо умение вести беседу с сотрудниками. При подготовке беседы важно выбрать место и время для ее проведения.

Умение правильно вести деловую беседу предполагает на начальном этапе создание доверительной обстановки.

Правила, основанные на знаниях и навыках этики, определяющих уважительное отношение руководителя к своим подчиненным и внешнему окружению, определяют нормы этического поведения руководителя.

Залогом бесконфликтной работы руководителя являются способность и желание выполнять общие функции управления.

К общим функциям управления, выполняемым руководителем, относятся:

- планирование;
- регулирование;
- контроль;
- организация.

Если руководитель не профессионал в своей области, плохой организатор, не обладает навыками культурного человека, сотрудники считают своего руководителя “трудным”, что мешает установлению контактов между ними.

Обострению отношений “трудного” руководителя с сотрудниками способствует субъективное восприятие роли руководителя со стороны сотрудника.

Ошибкой руководителя, в наибольшей степени ведущей к обострению конфликтов, следует считать невнимание к разработке должностных инструкций.

В конфликтологии ошибками в ходе переговоров считают фокусирование внимания на различиях, а не на интересах сторон.

Суть приема “салями”, используемого в ходе переговоров, заключается в постепенном приоткрытии собственной позиции для затягивания переговоров.

Суть приема “блеф”, используемого в ходе переговоров, заключается в использовании заведомо ложной информации о себе с целью создания впечатления о прочности и надежности позиции.

Суть приема “пакетирование”, используемого в переговорах, заключается в предъявлении предложений одним списком с требованием одновременно принятых привлекательных и малопригодных для партнера решений.

Логика переговоров предполагает следующие этапы:

- уточнение интересов и позиций;
- отстаивание интересов и позиций;
- согласование интересов и позиций.

При проведении переговоров используется манипулятивная тактика, если:

- информация, расходящаяся с желанием влияющей стороны не оглашается;
- объекту влияния не предоставляется возможность свободного выбора.

Для того чтобы не привести к тупиковой ситуации на переговорах, их участнику не следует высказывать свои выводы как аксиомы.

Опытные участники переговоров больше времени отдают поиску альтернатив, диагностике.

“Подача позитивного сигнала” в процессе слушания означает:

- минимальные словесные реакции, короткие поддерживающие фразы, адресованные оппоненту;
- “зеркальное” отражение чувств оппонента;
- активную позу, искреннее внимание к собеседнику, целенаправленное молчание.

Способность моделирования личных особенностей партнера по переговорам ведет:

- к созданию преграды в общении;
- к манипулированию партнерами.

Метод принципиальных переговоров проявляется в том, что оппоненты стремятся:

- настаивать на применении объективных критериев;
- отделять людей от проблемы;
- концентрироваться на интересах, а не на позициях;
- обдумывать взаимовыгодные варианты.

В ходе подготовки переговоров необходимо:

- провести формирование делегации;
- определить место и время переговоров;
- сформировать цели, задачи и ожидаемые результаты переговоров;
- определить пределы компромисса и твердости на переговорах;
- провести критический анализ сильных и слабых сторон позиции партнеров.

Следует определить последовательность задач, решаемых на разных этапах переговоров:

1. Критический анализ сильных и слабых сторон позиции партнеров.
2. Достижение общности в толковании позиции партнеров.
3. Изложение и разъяснение своих интересов, взглядов, позиций.

4. Выход на определение рамок соглашения.

5. Аргументация сторонами своих позиций, интересов и взглядов.

6. Согласование общей формулы договоренности.

7. Отработка деталей договоренности (редактирование текста соглашения).

8. Подписание соглашения.

К числу требований к фактическому материалу, используемому для обоснования своей позиции на переговорах, следует отнести правдивость, достоверность, системность, уместность, открытую демонстрацию намерений, проявление доброжелательности, деловую компетентность, уверенные манеры.

К “барьерам непонимания”, препятствующим эффективному общению в переговорном процессе, относят:

— невыразительную быструю или медленную речь;

— несоответствие стиля речи коммутатора и ситуации общения или стиля общения и актуального психологического состояния партнера по общению;

— сложную и непонятную или неправильную логику рассуждений, доказательств.

Быть хорошим переговорщиком означает:

— уметь удерживать инициативу в разговоре посредством концентрации внимания собеседника на своем рассказе;

— быть хорошим слушателем;

— уметь корректно парировать замечания и вопросы собеседника;

— уметь подавать позитивные невербальные сигналы.

Во избежание возможного конфликта целей они должны быть:

— конкретными;

— доступными для понимания;

— реалистичными и достижимыми.

Дадим определения некоторым нюансам поведения в процессе переговоров.

Остракизм — поведение, при котором наличие или существование других оппонентов нарочно игнорируется: отказ вступать с ними в беседу, признавать их самих или их культуру.

Толерантность — способность и умение утаивать, мириться с чужим мнением, характером, признавать право быть “иным”.

Ксенофобия — боязнь иностранцев и представителей других культур, неприязнь к ним, убежденность в том, что “чужаки” вредны обществу.

Проведение служебного совещания может создать конфликтную ситуацию, если оно решает важную проблему без участия конкретного и заинтересованного подразделения.

При неподготовленности совещания участники его почувствуют ущемленность собственного достоинства и личного статуса.

Как компетентного специалиста в своей профессиональной области руководителя характеризуют широкие и основательные профессиональные знания.

Если руководитель — хороший организатор и компетентный специалист, он должен обладать этикой деловых отношений для предупреждения конфликтов.

11.12. Форма, структура и динамика конфликтов, пути и средства предупреждения и разрешения конфликтов

Одним из путей предупреждения конфликтов в организации является умение руководителя соблюдать правила критики.

Соблюдение правил критики направлено на повышение ее конструктивности, восприимчивости.

Несоблюдение общей последовательности правил критики способствует снижению эффективности принятия последующих правил.

Начинать критиковать другого человека при свидетелях допустимо в том случае, если иные способы конструктивного воздействия исчерпаны.

Сохранение ровного тона при критике кого-либо — это культура взаимоотношений.

Повышению эффективности и снижению конфликтности критики способствует рассказ критикующего об опыте собственных неудач.

Предметом конструктивной деловой критики являются поступки критикуемого.

Мнение одной из сторон не является объектом критической оценки.

Для устранения вероятности возникновения конфликтной ситуации следует дать критикуемой стороне реабилитироваться — это означает предоставить возможность удачно решить ситуацию, аналогичную предмету критики. Одним из принципов делового восприятия критики является признание того, что она конструктивна.

Профилактика конфликтов — это их предупреждение.

К методам профилактики конфликтов относятся:

- выдвижение интегрирующих целей между администрацией и персоналом;
- соблюдение режима труда и отдыха;
- подбор сотрудников по аналогичности образования;
- выполнение правил делегирования полномочий и ответственности.

Факторами отсутствия конфликтных ситуаций в организации являются:

- наличие схемы документооборота в системе управления;
- выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений в целях эффективного использования возникающего двойного подчинения сотрудников.

Предупреждению возникновения конфликтных ситуаций способствует использование различных форм поощрения в соответствии с результатами работы, справедливость поощрения, умение руководителя обеспечить ресурсами.

Фактором бесконфликтной работы при организации временных структур подразделений являются ясные цели и задачи, размер финансирования в соответствии с вкладом сотрудников.

Условием предупреждения конфликтов при организации временных структур подразделений выступает оптимальный состав участников подразделения.

Методом профилактики конфликтов является выполнение правил делегирования полномочий и ответственности, степень детальности доведения задачи до подчиненного в зависимости от уровня его компетенции.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение конфликта.
2. Какие различают типы конфликтов?
3. Как необходимо распределить обязанности в коллективе для избежания конфликтов?
4. Какие профилактические меры следует предпринимать для предупреждения конфликтов?
5. Каковы основные причины возникновения конфликтов?
6. Дайте характеристику субъективных и объективных причин конфликтов.
7. Что необходимо предпринимать руководителю для профилактики конфликтов?
8. Дайте характеристику стратегий поведения в конфликтных ситуациях.
9. Охарактеризуйте стили разрешения конфликтов.
10. Охарактеризуйте пять стратегий поведения в конфликтных ситуациях.
11. Назовите основные факторы, дестабилизирующие морально-психологический климат в коллективе.
12. Какие существуют стили разрешения конфликтов?
13. Дайте определение конфликта в общественной и индивидуальной деятельности.
14. Перечислите стратегии конфликта в связи с психологическими причинами.
15. Какие психологические причины лежат в основе выбора субъектом конфликта, стратегий противоборства, компромисса, сотрудничества, ухода?

16. Перечислите типы внутриличностных конфликтов.
17. Каковы психологические причины конфликтов?
18. Что можно отнести к ресурсным источникам конфликтов?
19. Перечислите типы социального взаимодействия.
20. Каковы объективные причины социальных конфликтов?
21. Дайте определение бурных, быстротекущих, острых длительных, слабовыраженных вялотекущих, слабовыраженных быстротекущих конфликтов.
22. Какие этапы предполагает логика переговоров?
23. К чему ведут моделирование личностных особенностей партнера по переговорам?
24. Что необходимо предпринять для подготовки к переговорам?
25. Перечислите последовательность задач, решаемых на разных этапах переговоров.
26. Что относится к “быстрым непониманиям”, препятствующим эффективному общению в переговорном процессе?
27. Что относится к методам профилактики конфликтов?
28. Что способствует предупреждению возникновения конфликтов?

12. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

- 12.1. Лизинг и аутстаффинг персонала
- 12.2. Аутсорсинг персонала
- 12.3. Контроллинг персонала
- 12.4. Рынок логистики в сфере трудоустройства

12.1. Лизинг и аутстаффинг персонала

Лизинг персонала является составной частью современно-го инновационного управления персоналом и означает подбор кадров на временные рабочие места. Это своеобразная крат-ко- или среднесрочная аренда персонала другой фирмы. Ли-зинг обусловливается краткосрочной потребностью предприя-тия в определенных кадрах.

Временный наем имеет специфику, породившую агентства по такому виду работы, или рекрутерские (англ. recruitment — комплектование личным составом, вербовка, набор (в армию) но-вобранцев) агентства. Рекрутер как предпринимательская про-фессия появился на Западе еще в 50-е гг. XX в. Цель рекрутмен-та — оказание платных услуг по подбору персонала для фир-мы работодателя. Необходимо найти, отобрать, убедить, пере-манить и представить заказчику для принятия окончательного решения о временном найме кандидатов на вакантные долж-ности. Таким образом, в случае необходимости лизинга (арен-ды) персонала заказчик прибегает к услугам своего рода “про-катных” фирм, которые выдают “напрокат” свою рабочую силу другим фирмам-заказчикам за определенное вознаграждение.

В странах рыночной экономики идея лизинга персонала получила широкое распространение и активное развитие с 1980-х гг. Основанием для такого рода деятельности служит соответствующая законодательная база, которая в нашей стране пока не разработана.

В России он появился только в середине 1990-х гг. В Германии, например, существует закон регулирования деятельности предприятий, уступающих на время свою рабочую силу другим юридическим лицам (рисунок 12.1).



Рисунок 12.1 — Трудовые отношения в лизинге персонала

Предприниматели охотно принимают сезонных рабочих, но при этом у них часто возникают проблемы, например, юридического характера. Бывают также трудности поиска и увольнения работников. Во избежание этих проблем необходим определенный опыт ориентации в специфической нише рынка рабочей силы. Многие фирмы, и не только агропромышленного профиля, имеют свои особые “сезоны”. Людей для этих сезонов выгоднее держать в своем штате, чем прибегать к услугам специальных агентств по лизингу персонала. Такие агентства, а иногда и целые рекрутерские компании, находят и принимают в свои шта-

ты людей, готовых работать на временной основе, а затем предлагают их уже как своих сотрудников в аренду другим фирмам, заинтересованным в определенных специалистах на определенное время. Таким образом, заказчик получает временный персонал, с которым он юридически почти не связан. Ответственность за работу предоставленных лиц несет кадровое рекрутерское агентство. По договору заказчик перечисляет агентству стоимость рабочей силы предоставленного работника (его зарплату, полагающиеся налоги, а также определенную оговоренную сумму комиссионного вознаграждения за услуги).

Иначе говоря, все расчеты с персоналом и налоговой службой производятся лизинговой фирмой. Заказчику остается грамотно составить договор, и вместо многих физических лиц он будет иметь дело с одним юридическим, которое никак не подменяет работу отдела кадров, но содействует кадровому регулированию.

Современный отечественный бизнес активно использует аутстаффинг. Рассмотрим экономическую эффективность и последствия применения механизма аутстаффинга на примере.

Аутстаффинг — это вывод персонала за штат организации, передача компанией части своих сотрудников кадровому (лизинговому) агентству. Люди при этом остаются на своих рабочих местах, но все функции работодателя (начисление зарплаты, социальные гарантии и пр.) берет на себя компания, предоставляющая данные услуги.

В более широком смысле аутстаффинг следует понимать как сделку организации с агентством, по которой оно направляет заказчику сотрудников на определенное время за установленную плату для осуществления ими конкретных функций.

Средняя по численности персонала и объемам производства промышленная компания, расположенная в г. Краснодаре, имеет ряд проблем. Статистический анализ состояния кадровых вопросов выявил проблемы:

1. Высокая текучесть кадров. Зарплата рабочих на предприятии была ниже среднего уровня оплаты труда по данному реги-

ону для аналогичных профессий. А потому в летний период, когда появлялись альтернативные источники заработка, происходило массовое увольнение персонала по собственному желанию.

2. Случаи массового невыхода на работу или значительных опозданий из-за того, что в организации трудятся жители сельских пригородов (согласные на низкую зарплату). В связи с этим нередко срывалась производственная программа.

3. Невыполнение плана в летние месяцы. Поскольку именно в этот сезон повышался спрос на производимую предприятием продукцию, планом подразумевалось увеличение ее выпуска, но он не выполнялся из-за нехватки персонала.

4. Массовые увольнения в зимние месяцы. Сдельная система оплаты труда рабочих приводила к тому, что зимой (когда выработка была минимальной) люди увольнялись. При этом в летний период (во время максимальной выработки) притока кадров не было, поскольку уровень оплаты труда на предприятии не выдерживал конкуренции с доходами от временных летних работ.

Ситуация усугублялась тем, что финансовые результаты не позволяли провести общее повышение зарплат до рыночного уровня или перейти на повременную систему оплаты труда рабочих.

Чтобы исправить ситуацию, были разработаны и реализованы следующие мероприятия (на начальном этапе — только в одном производственном подразделении):

- специалисты кадровой службы провели аттестацию рабочих и младших руководителей (бригадиров, мастеров), с тем чтобы выявить профессионально подготовленных сотрудников;

- для данной категории персонала была установлена повременная оплата труда с гибкой системой премирования за достижение производственных показателей;

- остальные рабочие постепенно уволились по собственному желанию;

- требуемое количество рабочего персонала было привлечено с помощью кадрового (лизингового) агентства, предоставляющего услуги аутстаффинга.

Кадровая система была выстроена так, что мастерами участков и бригадирами стали штатные сотрудники. Кроме того, два-три человека в каждой смене также работают на постоянной основе с повременной системой оплаты труда. Эти специалисты обладают опытом и профессиональными навыками, достаточными для обучения привлекаемого стороннего персонала. По сути, они выполняют функции наставников. Стоит отметить, что труд на данных рабочих местах не требует особой квалификации, и все необходимые операции осваиваются новыми рабочими в течение одной смены.

Таким образом, на предприятии сформировался постоянный высокооплачиваемый профессиональный состав младших руководителей и ключевых рабочих смены. Остальной персонал “приобретается в лизинг”. При этом его численность ежедневно регулируется в соответствии с производственной программой, чего невозможно достичь при постоянном штате.

В результате реализации данных мероприятий компания избавилась от постоянной сезонной текучести персонала, массовых невыходов на работу и опозданий, обеспечила полное выполнение производственной программы по выпуску продукции в соответствии с требованиями рынка. Причем при переходе на новую систему затраты на производство оказались меньше, чем потребовалось бы при варианте решения данных проблем путем повышения заработной платы рабочим. Экономический эффект определялся следующим образом:

$$S_{\text{эф}} = (S_{\text{фот}} + S_{\text{сп}} + S_{\text{авт}} + S_{\text{выр}}) - (S_{\text{аут}} + S_{\text{увфот}}),$$

где $S_{\text{эф}}$ — экономический эффект;

$S_{\text{фот}}$ — фонд оплаты труда и отчисления на социальные нужды;

$S_{\text{сп}}$ — затраты на спецодежду сокращаемому персоналу;

$S_{\text{авт}}$ — затраты на доставку на работу и обратно автобусом;

$S_{\text{выр}}$ — увеличение выработки готовой продукции благодаря присутствию персонала в смене;

$S_{\text{аут}}$ — стоимость услуг аутстаффинга;

$S_{\text{увфот}}$ — увеличение ФОТ, социальных и прочих выплат вследствие перевода штатных высокопрофессиональных рабочих на повременную систему оплаты труда и повышения заработной платы.

Конечно, такой эффект во многом обусловлен увеличением объема производства благодаря присутствию персонала на своих рабочих местах. В противном случае результат был бы отрицательным. Но это только доказывает необходимость всестороннего рассмотрения любого мероприятия с обязательным расчетом экономической эффективности.

12.2. Аутсорсинг персонала

Любая компания вынуждена решать задачи, связанные с управлением персоналом — наймом сотрудников, расчетом компенсаций и налоговой отчетностью. При этом подобная деятельность является профильной лишь для кадровых агентств. Именно поэтому практика аутсорсинга управления персоналом приобрела значительную популярность. Чаще передаются процессы, связанные с подбором и поиском сотрудников (а также лизингом персонала и аутстаффингом), реже — процессы кадрового администрирования и расчета заработной платы.

Практика аутсорсинга процессов управления персоналом широко распространена в России. Примерами компаний, предоставляющих услуги по набору и найму персонала, являются различные кадровые агентства. Поставщиков комплексных услуг аутсорсинга в сфере управления персоналом и кадрового администрирования в России значительно меньше.

Выведение персонала за штат — кадровое агентство (или иная структура) оформляет сотрудников компании в свой штат, при этом сотрудник остается на своем рабочем месте и выполняет прежние обязанности. В зависимости от особенностей налогообложения это может существенно снизить реальную стоимость найма или позволит получить специальные льготы для организаций с малым штатом. Развитием этой ситуации явля-

ется направление временно свободного персонала на работу в разные предприятия.

В соответствии с заявлениями многих поставщиков услуг аутсорсинга внешнему исполнителю могут быть переданы практически любые функции организации. На практике наиболее распространенной формой реализации аутсорсинга в России является передача следующих функций:

- инвентаризация основных средств, товаров и материалов;
- бухгалтерский учет и расчет налогов;
- юридическое обеспечение деятельности;
- расчет заработной платы сотрудников;
- управление персоналом;
- информационные системы и управление базами данных;
- маркетинговые коммуникации и связи с общественностью;
- управление проектами от разработки до реализации;
- вопросы экономической и информационной безопасности;
- управление логистикой и доставкой;
- производство;
- сборка и тестирование;
- уборка и обслуживание;
- управление транспортом, его техническое обслуживание и ремонт;
- услуги офисной печати, управление офисной печатью.

В ряде случаев организация обязана передать функции по осуществлению определенной деятельности сторонним организациям. Например, паевой инвестиционный фонд не может самостоятельно вести учет, контроль и управление собственными активами. Для этого он обязан прибегать к услугам хранителя, аудитора и управляющей компании.

Аутсорсинг позволяет организации-заказчику сократить издержки и значительно снизить трудоемкость и затраты на эксплуатацию информационных систем и приложений, сконцентрироваться на основных бизнес-процессах, не отвлекаясь на вспомогательные.

Выгоды:

1. Снижение стоимости реализации бизнес-процесса, а именно:

- сокращение и контроль издержек;
- экономия на налогах на зарплату штатной единице;
- освобождение внутренних ресурсов компании для других целей.

2. Увеличение качества получаемых продуктов или услуг:

- фокусирование компании на основной деятельности как заказчика, так и исполнителя — здесь возможен синергетический эффект;
- использование специализированного оборудования, знаний, технологий.

3. Снижение рисков, связанных с реализацией бизнес-процесса:

- использование конкуренции на рынке исполнителя;
- сокращение влияния неуправляемых факторов, например нехватка комплектующих;
- разделение и частичная передача другой организации рисков;
- дополнительный доступ к финансам — повышение инвестиционной привлекательности организации.

При использовании аутсорсинга в России проявлялись следующие его недостатки:

- уровень профессионализма сотрудников аутсорсинговой компании — аутсорсера (как исполнителя, так и его руководителя) может оказаться недостаточным для выполнения работ или оказания услуг на должном уровне;
- недостаточность рычагов управляющего воздействия, что может привести к снижению эффективности процессов и увеличению затрат на обслуживание;
- наличие рисков нарушения сохранности имущества, безопасности и утечки сведений конфиденциального характера в результате предоставления нерегулируемого доступа к документам, данным и материальным ценностям предприятия;

— увеличение времени решения проблем в аварийных ситуациях, связанное с лишним передаточным звеном и согласованиями.

Неработоспособность в организациях с низким уровнем зрелости из-за отсутствия прописанных и понятных бизнес-процессов.

Недостаточный уровень подбора кадровыми агентствами, где HR-менеджеры часто способны подбирать неквалифицированную рабочую силу, но часто не способны оценить квалификацию соискателя на рабочее место. Большая текучесть персонала. Штатный сотрудник способен своевременно выявлять некоторые ошибки, а иногда проинформировать клиента о новинках, внештатный сотрудник обычно выявляет только шаблонные ошибки, которые являются менее критичными.

На сегодняшний день в мире существует множество разновидностей аутсорсинга бизнес-процессов, многие из которых успешно применяются и на российских предприятиях. В зависимости от специфики, отрасли деятельности, целей и задач в каждой конкретной организации процессы, которые передаются сторонним компаниям, могут существенно отличаться друг от друга. Тем не менее существует несколько характерных примеров, реализация которых возможна для большинства предприятий независимо от их размера.

Нередко компании вместо штатного юриста предпочитают пользоваться аутсорсингом. Как правило, это обходится значительно дешевле, чем содержание собственного специалиста. Юридические услуги, как и бухгалтерские, нужны любой организации, учреждению или общественной организации, но в большинстве случаев нагрузки просто недостаточно, чтобы сделать выгодным использование штатного юриста.

Основные недостатки использования аутсорсинга:

— передача любого бизнес-процесса на аутсорсинг требует наличия в компании специалистов, которые коммуницируют с аутсорсером, следят за качеством, полнотой и стоимостью его услуг;

— передача ключевых бизнес-процессов на аутсорсинг приводит к постепенной утрате компанией ключевых компетенций; по сути, компания за свои деньги создает себе конкурента на рынке (справедливо исключительно для производственного аутсорсинга);

— переключение на другого аутсорсера (чаще при аутсорсинге производства) может быть достаточно дорогим и болезненным. При этом аутсорсер может поднимать цены или неудовлетворительно выполнять свою работу.

Преимущества аутсорсинга:

1. Экономия средств. Стоимость услуг аутсорсинга гораздо ниже, чем затраты на построение собственной структуры. С зарплаты собственных работников вы обязаны отчислять налоги и взносы в фонды. Стоимость услуг аутсорсера является вашими затратами и сокращает налогооблагаемую базу.

2. Экономия рабочего места. Создание собственной структуры требует дополнительные офисные площади, оргтехнику, канцтовары, справочно-правовые системы, лицензионное программное обеспечение.

3. Постоянная безотказная работа. Собственным работникам вы обязаны предоставлять ежегодный отпуск, больничный. Фирма-аутсорсер работает постоянно.

4. Экономия времени. Подбор кадров — непростая задача, требующая времени. Инфраструктура, технологии и специалисты, необходимые вам, уже есть у нас.

5. Гарантированное качество. Фирма-аутсорсер имеет в своем штате команду высококвалифицированных специалистов и обладает богатым опытом выполнения аналогичных проектов.

Договор между субъектами обычно назывался “договором об обслуживании”. Эта практика сохранилась и до сего дня, хотя пользуются услугами внешних сотрудников сейчас только очень небольшие предприятия, которым просто не под силу держать квалифицированного работника на полную ставку. А вот специального вида договора, который регламентировал бы аутсорсинговые услуги, так до сих пор и не существует — в ГК РФ тако-

го понятия не предусмотрено. Впрочем, это не является препятствием для развития данного бизнеса — ведь “все, что не запрещено, то разрешено”. Правда, придется самостоятельно прорабатывать основные условия договора, но свобода творчества никому еще не мешала. При составлении аутсорсингового договора необходимо предусмотреть квалификационные требования к персоналу, сроки предоставления и замены персонала, взаимные штрафные санкции на случай досрочного расторжения и, конечно, такие вопросы, как ответственность исполнителя за работу предоставленного им персонала. Тщательная работа над проектом договора может помочь клиенту аутсорсера (обычно это кадровое агентство) не прогореть, когда наемный персонал, к примеру, ухудшит репутацию заказчика или, того хуже, выпустит за пределы организации коммерчески значимую информацию.

Нужно также учитывать, что договор аутсорсинга кадров (обычно он называется “о предоставлении персонала”) — это не договор на выполнение какого-то объема работы. Это всего лишь договор на предоставление определенного количества людей требуемой квалификации. Поэтому не следует ожидать, что после десанта заказанных диспетчеров все пойдет как по маслу. Вам все равно придется вводить новичков в курс дела, демонстрировать, кто здесь хозяин и т. п. Потому что если вы не проведете всех этих обычных кадровых управленческих действий, через неделю сторонний персонал будет пить чай точно так же, как и свой.

Использование аутсорсинга выгодно и тогда, когда в организации есть отделы, производства, подразделения, которые не могут быть в силу объективных причин загружены на 100% времени. Небольшому офису, например, нужны услуги по уборке, но при этом часа в день вполне достаточно, чтобы навести во всех помещениях полный порядок. В этом случае брать уборщицу на ставку бессмысленно — и здесь пригодится аутсорсинг.

В периоды роста организации всегда возникает множество самых разных новых проблем, и отвлечение сил и ресурсов на подготовку новых кадров, да еще и в “эпоху перемен” означает угрозу стратегическим планам. Поэтому персонал берется в

аренду — и впоследствии часть его, вполне возможно, станет штатными сотрудниками.

И самый тривиальный случай — когда в организации есть один-единственный в своем роде сотрудник, которому пора в отпуск. Чтобы не запустить работу, можно заказать замену на месяц.

12.3. Контроллинг персонала

В связи со спецификацией рабочих мест и повышением роли управления персоналом все большее значение приобретают планирование и систематические оценки стоимости персонала. Еще более важные позиции в этой связи занимают подбор персонала и повышение квалификации, где также необходим контроль расходов, который в принципе должен охватывать всю организационную структуру и штатное расписание.

Такие цели могут быть достигнуты в результате интеграции систем планирования, а также информационных и контрольных систем, которая в отдельном случае должна быть адекватна самой организации. Знания производственно-экономических принципов стоимостного контроля в области персонала лежат в основе выполнения функции контроллинга персонала.

К важнейшей задаче контроллинга персонала (КП) относится планирование и контроль персонала в их тесной взаимосвязи между собой. Следует принимать во внимание тесную зависимость всех видов и областей планирования, включая инвестиции, продукцию, инновации, финансы, а также бизнес-планирование. КП должен распознать и предусмотреть изменения внешней среды, динамику рынка труда и обеспечить стратегию персональной политики персонала необходимыми предпосылками, заранее предусмотрев новые потребности и затраты. КП — это сервисная функция, которая необходима топ-менеджменту предприятия, для его выживания. КП — это координационная и регулирующая функция управления персоналом (рисунок 12.2).



Рисунок 12.2 — Координационная функция КП

Координационная функция КП охватывает планирование численности, качественного состава и затрат на персонал, а также структуры персонала.

На операционном уровне КП ориентируется на контроль соответствия между фактическим и запланированным состоянием, анализ отклонений и внедрение предложений по улучшению регулирования использования персонала и персональной политики в целом.

Существует универсальная цепочка взаимосвязей, которая приемлема для КП: цели — функции — задачи.

Индикаторами достижения целей являются отдельные подфункции, которые выполняются при решении соответствующих задач. Анализ динамики таких индикаторов дает возможность получить своевременную информацию о том, в какой степени достигаются поставленные цели. Например, индикатором цели “повышение качества кандидатов на должности” может быть опрос этих кандидатов по группам специальностей и другим целевым признакам. Индикатором цели “регулирование затрат на привлечение необходимых специалистов” может быть обещание задатка принятым на работу без оповещения об этом других кандидатов.

Индикаторами цели “обеспечение рабочих мест квалифицированной рабочей силой” являются обещание кандидату персональной надбавки, качество кандидата, продолжительность контракта.

Приведем примеры целей и их определителей в процессе выполнения подфункций КП (таблица 12.1).

Таблица 12.1 — Цели контроллинга персонала

Подфункции и цели	Индикаторы (инструменты достижения)
Подбор персонала	
Выбор необходимых кандидатов. Оптимизация затрат на подбор. Качественное привлечение новых сотрудников	Анализ методик выбора. Оценка технологий подбора по опросам кандидатов, анализ обратных связей. Затраты на подбор. Анализ пользы от начальной стадии работы занявших должности
Интеграция персонала	
Результативное внедрение новых сотрудников. “Связывание” новых сотрудников с предприятием	Опросы сотрудников. Разработка затрат на одного сотрудника. Планирование индивидуальной карьеры нового сотрудника на предприятии. Табель нового сотрудника
Контроллинг индивидуального развития персонала	
Разработка сметы затрат, сокращение стоимости привлечения к работе на предприятии “дорогих” специалистов. Работа с молодыми специалистами. Своевременная адаптация квалификации к изменяющимся потребностям. Организация повышения квалификации. Развитие кадрового потенциала организации. Развитие индивидуальных потенциалов сотрудников	Опросы заказчиков о потребности необходимой рабочей силы (руководителей подразделений). Участие в распределении выпускников вузов. Анализ рыночной активности и стратегий диверсификации. Оценка качества знаний участников семинаров и курсов. Опрос руководителей. Опрос внешних консультантов и руководителей семинаров. Степень соответствия между требованиями должности и тем, как отвечают этим требованиям сотрудники

Окончание табл. 12.1

Подфункции и цели	Индикаторы (инструменты достижения)
Контроллинг коммуникации	
Повышение требований и содействие инициативе. Углубление знаний о совместном бизнесе и хозяйственных взаимозависимостях	Сравнение руководителей и сотрудников — кто активнее. Наблюдение по каналам “слухов”, оценка информации из неформальных коммуникаций
Ознакомление сотрудников с целями и стратегией фирмы. Использование потенциала сотрудников, их опыта, идей для принятия проблемных решений	Опросы сотрудников. Расширение области принятия решений сотрудниками (оценка стиля управления)
Контроллинг мотивации	
Мобилизация мотивационных возможностей, поиск рациональных систем оплаты труда. Разделение сотрудников на группы по уровню их успехов. Моральное стимулирование	Коррекция зарплаты и производительности труда, сравнение зарплат между собой. Опросы сотрудников и руководителей. Состояние психологического климата, удовлетворенность трудом

Концепция и инструменты КП. Активное влияние на стратегическую работу с персоналом оказывают планирование конкретных областей работы и плановые показатели. Они создают предпосылки для стратегического менеджмента персонала. К числу этих предпосылок относится и контроллинг персонала.

Контроллинг персонала требует собственной концепции. В рамках понятия “контроллинг” рассматривается множество производственно-экономических задач. Четкого определения этого понятия нет. Точно так же и контроллинг персонала не имеет жестких границ в системе менеджмента персонала. Ядро концепции контроллинга определяется содержанием значения глагола *to control*, который означает “управлять”, “регулировать”, “направлять”, “улаживать”. Главными элементами контроллинга как регулирующей системы являются планирование, контроль, подготовка информации.

Концепция контроллинга приведена на рисунке 12.3.



Рисунок 12.3 — Концепция контроллинга

Контроллинг персонала может обозначать присоединение к внутрипроизводственной системе контроля, планирование и регулирование области работы с персоналом.

Контроллинг персонала дифференцируется:

- на определение целей (например, стоимость персонала, объем работ);
- специальные функции менеджмента персонала (например, повышение квалификации, аттестация);
- методический инструментарий (например, методы оценки персонала).

Процесс контроллинга персонала оптимизируется одновременным применением децентрализованных (оперативных) и централизованных (стратегических) инструментов достижения совместных результатов.

В распоряжении централизованного и децентрализованного контроллинга персонала имеются четыре основные группы инструментов (рисунок 12.4).

Портфель результативности	Прогноз состава персонала
Анализ стоимости персонала	Анализ личного состава

Рисунок 12.4 — Основные инструменты контроллинга персонала

Наряду с оперативными и стратегическими формами контроллинга персонала существуют его количественные и качественные формы. Все формы, инструменты и функции контроллинга объединяет ответственность первого лица организации за персонал и каждого человека в отдельности.

Функции контроллинга персонала выполняются сотрудниками финансового, планово-экономического отделов, а также отделами по работе с персоналом и социального развития. Они весьма отличаются в организационном и содержательном смысле по сравнению с контролем (рисунок 12.5).



Рисунок 12.5 — Различия между контролем и контроллингом

Функция контроллинга стоимости персонала — это централизованная функция, которая включает планирование затрат на персонал в целом по предприятию. Причем после завершения работы над персоналом он подвергается дискуссиям по правовым и деловым вопросам на основе представления конкретного цифрового материала различными подразделениями. В результате формируется структура стоимости с учетом того, что должно быть и что уже есть.

Следующая фаза “борьбы” за план связана с уточнением и сопоставлением, с одной стороны, количественных данных по экономике персонала из традиционной статистики за предшествующий период и, с другой стороны, с тем, что содержат плановые предпосылки исходя из производственных задач.

Децентрализованный контроллинг выполняется подразделениями по работе с персоналом и социальному развитию. Это важная функция таких подразделений. Она подчинена центральному контроллингу предприятия и включает расчеты и анализ различных видов стоимостных затрат, которые являются предпосылками для общего анализа и оптимизации трудовых процессов.

Децентрализованный контроллинг использования потенциала сотрудников. Отдел по работе с персоналом содействует подразделениям предприятия в использовании сотрудников в соответствии с их возможностями, а также самим сотрудникам в их развитии (таблица 12.2).

Принципами контроллинга являются доверие, открытость и честность, групповая работа, обязательства по качеству, гибкость, а также стремление быть лидером нововведений. Эти принципы относятся ко всем сотрудникам на всех уровнях управления и объединяют их для достижения единых целей.

Осмысление контроллинга персонала и его роли началось с 1987 г.

- Рассмотрим специфические функции контроллинга:
- сотрудники как партнеры по бизнесу;
 - повышение роли PR-культуры;

Таблица 12.2 — Уровни и объекты контроллинга персонала

Уровень управления	Факторы успеха контроллинга персонала		
	денежные, калькуляционные	экономические индикаторы и цифры	качественные субъективные оценки
Стратегический	Стоимостные инструменты развития персонала. Финансово-математический анализ затрат на социальную поддержку	Структура персонала и уровни его образования. Состав сотрудников	Анализ индивидуальных потенциалов
Тактический	Контроль бюджета программы образования. Затраты на социальные нужды	Стоимость образования и повышения квалификации одного сотрудника. Численный состав резерва	Оценка сотрудников тестовыми методами
Оперативный	Стоимость отдельных сотрудников. Бюджет отдела по работе с персоналом	Рабочее время, его затраты	Ежедневный контроль развития персонала (семинары и т. д.)
Оценка отдела по работе с персоналом			

— планирование персонала; внешние позиции:

— возрастание конкуренции;

— рыночная активность.

Остановимся на целях концепции контроллинга:

— оценка работы на основе измерения ее активности и качества;

— повышение вклада каждого сотрудника в успех предприятия;

— интеграция информационных потоков;

— образование проектных групп.

КП охватывает систематический анализ, контроль и планирование совместной работы персонала. Инструменты КП предназначены для диагностики состояния работы с персоналом в прошлом, настоящем и будущем с целью выработки стратегии

предприятия. При этом значительная роль отводится опросам сотрудников, которые служат для оценки стиля управления, производственного климата, удовлетворенности трудом.

12.4. Рынок логистики в сфере трудоустройства

Рынок логистики продолжает бурно развиваться. Рост инвестиционной активности этого направления приводит к увеличению количества проектов. Международные торгово-производственные компании открывают в России свои предприятия. Наряду с ними растет и число отечественных организаций, вкладывающих средства в создание новых филиалов и расширение существующих. Следствие этого — высокий спрос на квалифицированных специалистов.

В связи с дефицитом кадров компаниям необходимо вести грамотную мотивационную политику, чтобы удерживать своих сотрудников.

“Человек ищет, где лучше...”, поэтому работодателям важно понимать, что уже не только они отбирают претендентов, устраивая многоуровневые интервью, конкурсы, ассессменты, но и кандидаты подробно изучают рынок, сравнивают предложения и определяют наиболее привлекательные для себя варианты.

Современный соискатель ориентируется на несколько критериев при выборе будущего места работы. Остановимся на основных: профессиональное развитие, освоение новых и более сложных задач. В большинстве случаев, проработав в компании 1,5–2 года и не имея возможности расширить свой круг обязанностей, специалисты приступают к поиску новой работы. При этом многие стремятся к так называемому горизонтальному развитию. Например, менеджеру по планированию поставок в регионы может быть интересно заниматься планированием импортных поставок. А специалисту по координации автоперевозок — изучать авиа-, морские или ж/д перевозки.

Возможность обучения, в том числе иностранным языкам, имеет большое значение. Зачастую важным показателем при вы-

боре нового места работы для соискателя становится наличие систем обучения — внутренних и внешних курсов, тренингов и др.

Играет роль и возможность использовать иностранные языки. Их знание (в основном английского) среди прочего требуется на 95% логистических позиций. Но не всегда в ежедневной работе они применяются. Это приводит кандидатов, для которых указанный фактор важен, к мысли о смене работы.

Карьерный рост — это, пожалуй, одна из основных причин поиска новых возможностей на рынке, особенно у логистов-мужчин. Столкновение интересов соискателя и работодателя часто заключается в том, что амбиции не совпадают с возможностями претендента. Желание руководить есть, а управленческого опыта и профессиональных знаний и навыков недостаточно.

Важен статус компании. Если в кризисный период в стране существовал огромный поток безработных, то сейчас ситуация обратная. При возможности выбора для соискателя очень важна история компании, стабильность, ее позиция, репутация на рынке. Например, большинство специалистов по продажам логистических услуг считают, что им легче работать, когда бренд уже раскручен. “Организация, выходящая на рынок, — это всегда риск”, — говорят они, отказываясь от предложений. Но для кандидатов, стремящихся к быстрому карьерному росту, наоборот, работа в молодой компании может оказаться более привлекательным вариантом.

Четкость структуры, постановка целей и задач — главное в работе. Часто кандидаты сетуют на то, что в компаниях, откуда они уходят, нет четкого разделения обязанностей. Вследствие этого нет и прозрачности в зонах ответственности, что негативно влияет на бизнес-процессы, претенденты не получают обратной связи от менеджеров.

Местоположение компании — одна из причин смены работы. Эту причину смены работы в последнее время называют все чаще из-за транспортных проблем, переездов офисов ближе к складам и производствам.

Заработная плата — один из мотивирующих факторов при смене работы.

Только за прошедший год уровень зарплатных ожиданий кандидатов вырос примерно на 50%. При этом рост заработных плат, предлагаемых компаниями на логистических позициях, значительно скромнее — примерно на 20% за тот же период. Это связано в основном с тем, что спрос на квалифицированных специалистов значительно превышает предложение — большинство успешных логистов при поиске работы участвуют в собеседованиях порой в 10 компаниях, которые привлекают кандидатов, прошедших интервью, более высокими зарплатными обещаниями. Это приводит к тому, что соискатели считают возможным на нее ориентироваться, даже не получив окончательного предложения о работе. Однако организации не могут постоянно увеличивать свой бюджет, а значит, для рекрутеров и рынка труда в целом это грозит потерей ценных кадров.

В последнее время на специализированных сайтах появляются резюме логистов, которые не ищут целенаправленно работу, а, как они сами указывают, “присматриваются к рынку, чтобы понять свою стоимость”. Эти люди приходят на интервью, выдерживают порой несколько этапов отбора и, дойдя до финала, отказываются от должности по той причине, что их место работы не хуже того, что предлагается. Интересно, что в течение нескольких лет появляются резюме одних и тех же кандидатов, меняющих места работы и сразу же направляющих свои новые резюме. Их принцип (если это так можно назвать): “я всегда рассматриваю”.

Однако ситуация должна выравниваться с приходом новой волны молодых специалистов с соответствующим образованием.

Появляется все больше вузов, которые готовят специалистов в области логистики. Учебные заведения готовят специалистов по общему направлению логистики, а также дают образование по узкому профилю. Большую часть молодых работников в сфере логистики составляют также выпускники экономических, лингвистических и технических вузов.

Как правило, все студенты сейчас планируют сразу по окончании высшего учебного заведения устроиться на “серьезные” позиции, что подразумевает высокий доход, быстрый карьерный и профессиональный рост. Однако завышенные ожидания по заработной плате могут привести только к разочарованиям. Еще учась в вузе, человек должен понимать, что ему в первую очередь необходимо получить опыт. Высшее образование — это хорошая база, и при устройстве на работу будет несомненным плюсом, но нужно быть готовым к тому, что придется начать свою карьеру “с нуля” и постепенно профессионально развиваться, накапливая опыт в той или иной области.

Молодому специалисту по направлению “внутренняя логистика”, конечно, лучше устроиться в крупную компанию, где есть возможность обучения на различных тренингах — как внутренних, так и внешних. В большинстве международных организаций сейчас есть программы для студентов и выпускников, где одним из основных критериев отбора является уверенное владение иностранным языком.

Ситуация с логистическими операторами обстоит более остро. Такое требование, как профильное высшее образование, практически не встречается. Но, конечно, приоритет отдается кандидату, окончившему курсы по специфике будущего участка работы. Например, для декларанта — курсы по таможенному оформлению. Если это менеджер по продажам транспортных, складских и других услуг — тренинги по ведению переговоров. В целом специалисты, работающие в международных перевозках, должны знать основы внешнеэкономической деятельности и владеть иностранным языком.

Если говорить о подборе опытных сотрудников, то требования к ним стандартны. Основным критерием отбора на позиции специалистов по продажам услуг выступает соответствующий профессиональный опыт, опыт активных продаж. Также частое требование — хорошее владение английским языком, особенно для специалистов по ВЭД. Большим плюсом считается техническое, экономическое образование либо по направлению “логистика”.

Несмотря на дефицит специалистов в сфере логистики, работодатели часто завышают требования к кандидатам. Например, на вакансии логистических операторов, как правило, требуются сотрудники с базой данных клиентов и перевозчиков. Однако следует помнить, что, если человек способен передавать конфиденциальную информацию из одной организации в другую, то он может однажды поступить так же и с компанией самого работодателя. “Сложное” с точки зрения поиска требование — специализация на конкретном продукте, когда, например, автомобильной компании интересны кандидаты только с соответствующим опытом работы. Это значительно сужает зону поиска. В данном случае можно рассматривать кандидатов из смежных, схожих областей, скажем, связанных не только с легковыми машинами, но и грузовыми или же с промышленным оборудованием.

Таким образом, на сегодняшний день, чтобы преодолеть нехватку специалистов, компаниям необходимо более гибко подходить к подбору персонала, ориентируясь на компетенции кандидата, а не на подходящий на 100% профессиональный опыт, поскольку уровень организации логистики в каждой компании разный.

Ощущается дефицит не только специалистов среднего и высшего звена, но и неквалифицированного или низкоквалифицированного персонала. Сфера логистики — не исключение. Зачастую специалисты вынуждены предпринимать незаурядные меры для обеспечения предприятия (логистических центров и терминалов, складов и т. п.) грузчиками, операторами автопогрузчиков, рабочими склада, разнорабочими и др.

Причин нехватки персонала множество. Наиболее значимые:

- традиционно высокая текучесть данной категории сотрудников;
- низкая концентрация населения в некоторых территориально-географических зонах, вызванная спадом рождаемости и активными миграционными потоками в направлении крупных мегаполисов в связи с кризисом;

— территориальное расположение логистических центров в относительном отдалении от границ городов, продиктованное сравнительно низкой стоимостью аренды земли и возможностью использовать под объекты большие площади;

— существенная разница в уровне заработной платы в условиях кризиса в крупных и небольших городах, что также вызывает отток рабочей силы в мегаполисы.

Наиболее востребованными становятся услуги лизинга и аутстаффинга производственного и вспомогательного персонала.

Примечательно, что со временем не только увеличивается количество требуемого персонала (что продиктовано развитием логистической отрасли), но и меняется соотношение оказываемых услуг. Так, к июню 2009 г. спрос на услуги по выводу персонала за штат компании (аутстаффинг) вырос на 10–15% по сравнению с показателями того же периода 2008 г. А потребность в предоставлении временного персонала (лизинг) повысилась более чем на 20%.

Основная причина, по которой организации предпочитают на период сезонных пиков привлекать временный персонал, нежели расширять собственный штат, — это отсутствие необходимости вслед за ростом числа сотрудников преодолевать увеличение объемов кадрового и бухгалтерского администрирования.

Среди логистических компаний, обращающихся с запросами на предоставление услуг лизинга и аутстаффинга линейного персонала, все чаще встречаются крупные российские логистические операторы. В то время как еще в 2004–2005 гг. среди заказчиков этих услуг были исключительно иностранные предприятия, традиционно пользующиеся ими по всему миру.

В предстоящие два-три года в связи с кризисом усилится миграция рабочей силы. И это, вероятно, будет способствовать росту числа проектов, связанных с межрегиональной релаксацией персонала, в том числе из стран ближнего зарубежья.

Работодатели в регионах все чаще сталкиваются с завышенными зарплатными и карьерными ожиданиями соискателей.

Можно отметить не только высокие ожидания кандидатов в регионах, но и, к сожалению, их низкий профессионализм, а

также и несущественность для них таких факторов, как известность бренда компании, официальное оформление в штат и “белая” схема оплаты труда.

Все большую популярность приобретают услуги по предоставлению временных сотрудников и выводу персонала за штат. Если раньше они были востребованы только в Москве у иностранных компаний, то теперь стали интересны и российским организациям, что связано с кризисным процессом.

Контрольные вопросы

1. Как проводится оценка степени персонала?
2. Назначение и задачи лизинга персонала. Необходимые и достаточные условия его осуществления. Опыт зарубежных стран.
3. Каковы особенности трудовых отношений в лизинге персонала и аутстаффинга?
4. Основные понятия аутсорсинга персонала.
5. Положительные и отрицательные стороны использования аутсорсинга.
6. Особенности и подфункции контроллинга персонала. В чем его преимущества перед контролем?
7. Дайте оценку целям контроллинга персонала и средствам их достижения.
8. Факторы успешного контроллинга персонала.
9. Примеры и особенности практических достижений в контроллинге персонала.
10. Разработайте концепцию контроллинга персонала, опираясь на опыт лучших предприятий.
11. Назовите основные критерии при выборе будущего места работы.
12. Назовите значимые причины нехватки персонала.
13. Дайте характеристику рынка логистики в сфере трудоустройства.
14. В чем причина востребованности лизинга и аутстаффинга персонала?

13. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

13.1. Занятость человеческих ресурсов

13.2. Государственная политика социальной защиты безработных

13.3. Теория и практика поиска работы

13.4. Трудовая миграция, прогноз численности человеческих ресурсов

13.1. Занятость человеческих ресурсов

Развитие экономики характеризуется эффективностью использования имеющихся человеческих ресурсов. Поддержание занятости — важнейшая цель экономической политики. Рыночной экономике присущ определенный уровень безработицы, хотя количество безработных колеблется из года в год. Дж. М. Кейнс считал, что при капитализме не существует никакого механизма, характеризующего полную занятость, экономика может быть сбалансирована при значительном уровне безработицы.

Рынок рабочей силы — важная и многоплановая сфера экономической и социально-политической жизни общества. На данном рынке получает оценку стоимость рабочей силы, определяются условия ее найма, в том числе и величина заработной платы, условий труда, возможность получения образования, профессионального роста, гарантия занятости.

Рынок рабочей силы отражает некоторые тенденции в динамике занятости, ее основных структур, т. е. в общественном разделении труда, мобильность рабочей силы, масштабы и динамику безработицы.

Неполная занятость — это такое положение, при котором выполняемая работа не требует полного использования квалификации и профессиональной подготовки индивида, не соответствует его ожиданиям и не позволяет получать такую зарплату, которую он мог бы иметь, выполняя ту работу (и в том объеме), на которую мог бы претендовать.

Полная занятость — это обеспеченность профессиональным трудом, который приносит доход личности и достойное существование ему и его семье.

Полная занятость предполагает создание таких условий жизни, при которых каждому трудоспособному человеку предоставляется возможность при его желании быть занятым или незанятым. Полная занятость не означает, что все трудоспособное население в трудоспособном возрасте должно быть обязательно занятым. В силу ряда обстоятельств отдельные трудоспособные лица могут и не участвовать в процессе труда (женщины, ухаживающие за детьми; люди, не работающие потому, что желают сменить профессию, место жительства и др.). Полная занятость достигается, когда спрос на рабочую силу совпадает с ее предложением, что является довольно редким событием в условиях рыночной экономики.

В экономической и социальной литературе для определения понятия безработицы используются различные термины.

Безработица — часть работоспособного населения, временно или постоянно потерявшего работу.

Безработица — это социально-экономическое явление, при которой часть рабочей силы (т. е. экономически активного населения) не занята в производстве товаров и услуг.

Существует также и более широкая характеристика данного явления.

Безработица — это форма нарушения макроэкономического равновесия (несовпадение совокупного спроса на труд и его совокупного предложения).

К безработному, по определению МОТ (Международная организация труда), относится индивид, который:

- не имеет работы в данный момент;
- предпринимает конкретные и активные попытки найти работу;
- в данный момент готов приступить к работе.

В реальной экономической жизни безработица выступает как превышение рабочей силы над спросом на нее. К безработным, согласно статистике многих развитых стран, относятся лица, не занятые на момент проведения опроса о статусе их занятости, предпринимавшие попытки найти работу в течение предыдущих четырех недель и зарегистрированные в службах занятости населения.

Экономически активное население (рабочая сила) — отношение численности экономически активного населения к общей численности населения (в %).

Продолжительность безработицы — это показатель, характеризующий среднюю длительность поиска работы среди лиц, имеющих статус безработного на конец анализируемого периода.

Безработица различается по продолжительности — временная (до 4 месяцев) и хроническая (свыше года).

Уровень безработицы — отношение численности безработных к численности экономически активного населения (в %).

Уровень регистрируемой безработицы — отношение численности зарегистрированных безработных к численности экономически активного населения (в %).

13.2. Государственная политика социальной защиты безработных

Государственная политика занятости, степень ее реалистичности и регулирующего влияния на сферу занятости и рынок труда и программы содействия занятости зависят от учета двух исходных положений: направленности общей стратегии занятости и характера ее адаптированности к специфическим условиям развития на определенном этапе. Учет общей стратегии за-

нятости, зафиксированной в Законе РФ от 19.04.1991 № 1032-1 “О занятости населения в Российской Федерации”, показывает общую направленность действий, которую следует учесть в конкретной политике занятости на определенный период времени. Это позволит добиться того, чтобы меры государственной политики краткосрочного действия не противоречили объективным тенденциям развития занятости и становления рынка труда, рассчитанным на многие годы.

Поэтому схема разработки государственной политики на ближайшие годы заключается в выборе приоритетных целевых установок для политики на рынке труда и содействия занятости.

Государственная политика занятости — это часть социально-экономической политики развития страны, которая нацелена на комплексное и взаимосвязанное с макроэкономическими условиями решение проблем занятости в интересах полного и эффективного использования трудового потенциала и его развитие.

Политика занятости направлена на обеспечение социально-приемлемого уровня занятости при активном содействии переливу рабочей силы по отраслям, территориям и видам занятости в интересах структурных сдвигов и роста производительности труда, при максимально возможной социальной поддержке безработных.

Законодательная деятельность государства охватывает всю гамму трудовых отношений. Оно не только предъявляет спрос на рабочую силу в государственном секторе экономики, но и регулирует его в частном, определяя основные параметры найма в масштабах национальной экономики.

Современная государственная политика не может базироваться на идее, что социальное развитие должно отойти на второй план по отношению к экономическому благополучию. Напротив, задача состоит в том, чтобы обеспечить одновременно и экономический, и социальный прогресс в сочетании со стремлением к полной занятости и гибкой государственной системе социальной поддержки населения.

При таком понимании роли социальной и экономической составляющих развития безработица не может рассматриваться как экономически оправданная. Сокращается покупательная способность населения, бюджеты теряют налогоплательщиков, а предприятия — кадры, увеличивается риск социальной изоляции, дополнительные расходы на поддержку безработных усиливают налоговое бремя. Устранение или смягчение воздействия причин, порождающих безработицу, становится неременным условием социальной и экономической стабильности, устойчивости развития, успеха проведения реформ.

Состояние рынка труда является результатом влияния множества экономических и социальных факторов, равно как и сам рынок труда становится силой, воздействующей на них. Поэтому нейтрализация безработицы может достигаться в более широком контексте экономических, социальных, образовательных и других направлений политики. В частности, тесная связь занятости и экономики крайне необходима для обеспечения стабильного роста производства и занятости.

Политика, которая улучшает функционирование рынка труда и способствует приспособлению рабочей силы к структурным переменам, снижает риск падения экономического роста, позитивно влияет на возможности стабилизации развития. Соответственно чем более успешной будет политика, направленная на поддержание безынфляционного роста на макроэкономическом уровне, тем лучше будут перспективы занятости и рынка труда. Поэтому важнейшей целью является разумное сочетание всех направлений политики, влияющих на уровень и качество спроса и предложения рабочей силы.

Государственное регулирование рынка труда осуществляется по трем направлениям:

- трудоустройство незанятого населения и оказание помощи по профподготовке;
- стимулирование образования гибкого рынка труда;
- социальная защита от безработицы.

Мировой опыт выработал два основных типа воздействия на уровень занятости:

— активный (стимулирование создания новых рабочих мест и предложения труда, меры по сохранению и повышению уровня занятости на предприятиях);

— пассивный (выплата пособий безработным).

Большое влияние на рынок труда оказывают государственные социальные программы (помощь малоимущим, пособия по безработице, различные социальные выплаты, пенсионное обеспечение и др.). Эти программы содействуют определенной стабилизации социально-экономического положения трудящихся в зонах повышенного рыночного риска, смягчают нестабильность рынка.

Социальная защита населения в условиях рынка осуществляется через механизм перераспределения доходов на основе введения “черты бедности” в России, как и в других странах, на уровне “прожиточного минимума”. Социальная помощь безработным является наиболее распространенной во многих странах.

Существует блок экономической политики государства в области организации рынка труда: создание новых рабочих мест, содействие малому и среднему бизнесу, подготовка и переподготовка кадров, субсидированная занятость, миграционная политика и общественные работы.

Создание новых рабочих мест — важнейшая макроэкономическая мера, которая в контексте инвестиционной и налоговой политики является индикатором процессов, происходящих не только на рынке труда, но и в экономике в целом. Целенаправленная политика создания новых рабочих мест становится тем более актуальной, что современный уровень научно-технического прогресса позволяет обеспечивать экономический рост без увеличения занятости.

Реализация активной политики занятости на рынке труда, включающая проведение мероприятий по организации общественных работ, временного трудоустройства безработных и несовершеннолетних граждан в возрасте от 14 до 18 лет (в сво-

бодное от учебы время), обеспечивает временную занятость несовершеннолетним гражданам, влияет на сокращение уровня подростковой преступности и позволяет оказывать материальную поддержку детям из малообеспеченных семей.

Подготовка и переподготовка персонала называется структурной мерой регулирования рынка труда, так как она обусловлена постоянными структурными изменениями в экономике, отмиранием одних профессий и возникновением других. Даже если в начале трудовой карьеры первая профессия была престижной, чтобы быть непрерывно востребованным на рынке труда и иметь пожизненную занятость, надо постоянно расширять свои знания и развивать умения, поэтому важным направлением “обучения для взрослых” становится переподготовка.

Также службы занятости проводят политику по подготовке предложений и заключений об использовании труда иностранных рабочих, привлекаемых в РФ на основе межправительственных соглашений и лицензий.

Видное место на сегодняшний день в регулировании рынка занимает служба занятости населения. Служба занятости населения — учреждение, осуществляющее посредничество между рабочими и предпринимателями при совершении сделки купли-продажи рабочей силы. Не устраняя безработицу в целом, службы занятости населения позволяют упорядочить наем предприятиями рабочей силы и сократить гражданам время поиска места работы. Основными функциями служб занятости населения являются:

- учет безработных и оказание помощи в их трудоустройстве;

- контроль над установлением права на получение пособия по безработице и над его утратой;

- обучение, переобучение и повышение квалификации безработных;

- изучение спроса и предложения рабочей силы и распространение информации об уровне занятости в разрезе профессий и территорий и др.

Рынок труда представляет собой с социальной стороны систему общественных отношений, отражающих уровень развития и достигнутый на данный период баланс интересов между выступающими на рынке силами — предпринимателями, трудящимися и государством.

В широком смысле механизм государственного регулирования включает экономические, юридические, социальные и психологические факторы, определяющие функционирование рынка труда. Они осуществляются через систему трудоустройства — широкую сеть бюро занятости, банки данных о рабочих местах, государственные программы переподготовки.

Состояние рынка труда является результатом влияния многих экономических и социальных факторов, так же как и рынок труда становится силой, воздействующей на них. Поэтому нейтрализация безработицы может достигаться в более широком контексте экономических, социальных, образовательных и других направлений политики.

Тесная связь занятости и экономики необходима для обеспечения стабильного роста производства и занятости. Политика, которая улучшает функционирование рынка труда и способствует приспособлению рабочей силы к структурным переменам, снижает риск падения экономического роста, позитивно влияет на возможности стабилизации развития. Чем более успешной будет политика, которая направлена на поддержание безынфляционного роста на макроэкономическом уровне, тем лучше будут перспективы занятости и рынка труда. Поэтому важнейшей целью является разумное сочетание всех направлений политики, влияющих на уровень и качество спроса и предложения рабочей силы.

13.3. Теория и практика поиска работы

Приказ Минздравсоцразвития России от 30 сентября 2010 г. № 847н регулирует порядок регистрации безработных граждан. Настоящий Порядок регулирует вопросы регистрации в качестве

безработных граждан, зарегистрированных в целях поиска подходящей работы, перерегистрации и снятия с регистрационного учета в качестве безработных граждан. Регистрация граждан в качестве безработных осуществляется государственными учреждениями службы занятости населения на основании решений о признании граждан, зарегистрированных в целях поиска подходящей работы, безработными. Решения о признании безработными трудоспособных, не имеющих работы и заработка, зарегистрированных в целях поиска подходящей работы, ищущих работу и готовых приступить к ней граждан принимаются государственными учреждениями службы занятости населения по месту жительства граждан в случае невозможности предоставления им подходящей работы в течение 10 дней со дня регистрации указанных граждан в целях поиска подходящей работы, не позднее 11 дней со дня предъявления ими следующих документов:

- паспорта или документа, его заменяющего;
- трудовой книжки или документа, ее заменяющего;
- документа, удостоверяющего профессиональную квалификацию;
- справки о среднем заработке за последние три месяца по последнему месту работы;
- индивидуальной программы реабилитации инвалида, выданной в установленном порядке и содержащей рекомендации о противопоказанных и доступных условиях и видах труда (для граждан, относящихся к категории инвалидов).

Решения о признании безработными трудоспособных, не имеющих работы и заработка, зарегистрированных в целях поиска подходящей работы, ищущих работу и готовых приступить к ней граждан, впервые ищущих работу (ранее не работавших), не имеющих профессии (специальности), принимаются государственными учреждениями службы занятости населения по месту жительства граждан в случае невозможности предоставления им подходящей работы в течение 10 дней со дня регистрации указанных граждан в целях поиска подходящей работы, не позднее 11 дней со дня предъявления ими следующих документов:

- паспорта или документа, его заменяющего;
- документа об образовании;
- индивидуальной программы реабилитации инвалида, выданной в установленном порядке и содержащей рекомендации о противопоказанных и доступных условиях и видах труда (для граждан, относящихся к категории инвалидов).

Как уже говорилось, обратившемуся гражданину в органы СЗН по вопросам занятости должна быть предложена подходящая работа. В соответствии с Законом РФ “О занятости населения в Российской Федерации”, подходящей считается такая работа, которая соответствует профессиональной пригодности работника с учетом его профессиональной подготовки, условиям последнего места работы, состоянию здоровья, транспортной доступности.

К категории подходящей может быть отнесена предлагаемая безработному работа как постоянного, так и временного характера. В последние годы довольно распространенным явлением в области найма на работу стало появление возможности содержать соответствующих работников в штате: слесарные, станочные, сантехнические, ремонтные и т. п. операции.

В основном временные работы относятся к малоквалифицированному физическому труду: погрузочно-разгрузочные работы, уборка помещений, охранная деятельность, реализация продукции в розницу, экспедиторские, строительные работы, реализация печатной продукции и распространение рекламы.

Однако большинство случаев временной работы не сопровождается заключением трудовых договоров, работодатели не платят налогов, не делают отчислений в Фонд социального страхования, временные работники не пользуются льготами и социальными благами, предусмотренными законом, что увеличивает социальную дистанцию между постоянными работниками и занятыми на временной работе. Согласно Конституции РФ труд должен осуществляться в условиях, отвечающих безопасности, гигиене, и каждый труженик имеет право на отдых. Из-за растущей безработицы работодатели, нанимая временных работ-

ников, игнорируют действующий ТК РФ, в котором регламентированы все вопросы трудового соглашения. Уголовным законодательством предусмотрена уголовная ответственность за нарушение правил охраны труда.

Любая оплачиваемая работа, в том числе и временного характера, требующая или не требующая (с учетом возрастных и иных особенностей граждан) предварительной подготовки и отвечающая требованиям законодательства РФ о труде, может считаться подходящей для граждан:

- впервые ищущих работу (ранее не работавших), не имеющих профессии (специальности);

- отказавшихся повысить (восстановить) квалификацию по имеющейся специальности (профессии), получить смежную профессию или пройти переподготовку после окончания первоначального (12-месячного) периода безработицы;

- состоящих на учете в органах службы занятости более 18 месяцев, а также более трех лет не работавших;

- обратившихся в органы службы занятости после окончания сезонных работ.

В соответствии с законом подходящей не может считаться работа, если:

- она связана с переменой места жительства без согласия гражданина;

- условия труда не соответствуют правилам и нормам по охране труда;

- предлагаемый заработок ниже среднего заработка гражданина, исчисленного за последние три месяца по последнему месту работы (участие в общественных работах при этом в расчет не принимается).

Данное положение не распространяется на граждан, среднемесячный заработок которых превышал уровень средней заработной платы в субъектах РФ. В этом случае подходящей может считаться работа, если предлагаемый заработок не ниже среднего в субъектах РФ (республиках, краях, областях, автономных областях и краях).

Регистрация безработных граждан в целях поиска подходящей работы осуществляется органами СЗН по месту жительства граждан со дня их личного обращения со всеми необходимыми документами.

В целях поиска подходящей работы органы занятости в течение 10 дней со дня регистрации граждан должны по возможности предложить обратившемуся два варианта подходящей работы, включая работу временного характера, а впервые ищущему работу (ранее не работавшему), не имеющему профессии (специальности), — два варианта профессиональной подготовки или оплачиваемой работы, включая работу временного характера.

В целях содействия в трудоустройстве гражданину может быть предложен план самостоятельного поиска работы.

Оказание безработным гражданам помощи в поиске подходящей работы осуществляется исходя из наличия в информационном банке данных органов по вопросам занятости вакантных мест (должностей).

При этом не допускается:

— направление граждан на рабочие места, находящиеся за пределами транспортной доступности. Транспортная доступность (максимальная удаленность) подходящей работы от места жительства гражданина определяется соответствующим органом местного самоуправления с учетом развития сети общественного транспорта в данной местности;

— направление граждан в организации с целью трудоустройства без подтверждения этими организациями наличия у них вакантных рабочих мест (должностей);

— приглашение граждан в органы по вопросам занятости чаще одного раза в две недели, за исключением случаев, когда такое приглашение связано с предложением подходящей работы или с предложением об участии в специальных программах содействия занятости.

Безработным гражданам, зарегистрированным в целях поиска подходящей работы, при ее отсутствии может быть пред-

ложено при их желании участие в оплачиваемых общественных работах.

В случае невозможности предоставления безработным гражданам подходящей работы из-за отсутствия необходимой профессиональной квалификации, в связи с отсутствием работы, отвечающей имеющимся у гражданина профессиональным навыкам, с утратой способности к выполнению работы по их прежней профессии (специальности) им может быть предложена возможность профессиональной подготовки (переподготовки) или повышение квалификации по направлению органов СЗН.

На каждого безработного гражданина, зарегистрировавшегося в целях поиска подходящей работы, оформляется личное дело. В личном деле производятся соответствующие записи обо всех предложениях органов СЗН, в том числе по предоставлению подходящей работы, о направлении к работодателям для трудоустройства, на профессиональное обучение, о приглашении граждан в органы по вопросам занятости и других действиях, связанных с поиском подходящей работы, а также о согласии (отказе) граждан с предложениями органов по вопросам занятости.

Регистрация гражданина в качестве безработного осуществляется на основании решения органов СЗН о признании гражданина безработным, принимаемого не позднее 11 календарных дней со дня его регистрации в целях поиска подходящей работы.

Датой регистрации гражданина в качестве безработного является принятие решения органами СЗН о признании его безработным. Не могут быть признаны и зарегистрированы в качестве безработных граждане:

- не достигшие 16-летнего возраста;
- получающие пенсию по старости (за выслугу лет);

— отказавшиеся в течение 10 дней со дня их регистрации в органах СЗН в целях поиска подходящей работы от двух вариантов подходящей работы, включая работу временного характера, а впервые ищущие работу (ранее не работавшие), не имеющие профессии (специальности) — в случае двух отказов от получения профессиональной подготовки или от предложе-

ния оплачиваемой работы, включая работу временного характера. Гражданину не может быть предложена одна и та же работа (профессиональная подготовка) по одной и той же профессии (специальности) дважды;

— не явившиеся без уважительных причин в течение 10 дней со дня регистрации в целях поиска подходящей работы в органы по вопросам занятости для предложения им подходящей работы, а также не явившиеся в срок, установленный органами СЗН для регистрации их в качестве безработных;

— осужденные по решению суда к исправительным работам, а также к наказанию в виде лишения свободы.

Граждане, которым в установленном порядке отказано в регистрации безработными, имеют право на повторное обращение в органы по вопросам занятости через две недели со дня последнего посещения.

В случае отказа гражданину в регистрации его безработным органы по вопросам занятости устно или письменно с обязательной отметкой в личном деле уведомляют его о принятом решении и причинах отказа.

Граждане, признанные безработными, обязаны в сроки, установленные органами по вопросам занятости, но не реже двух раз в месяц, проходить перерегистрацию.

При перерегистрации безработные граждане обязаны предъявить паспорт, трудовую книжку или иные документы, указанные в разделе о регистрации граждан в качестве безработных.

Впервые ищущие работу (ранее не работавшие), не имеющие профессии (специальности) предъявляют паспорт или иной документ, удостоверяющий личность.

Безработные граждане обязаны активно содействовать своему трудоустройству, соблюдать порядок и условия регистрации и перерегистрации, информировать органы СЗН о своих действиях по вопросам самостоятельного поиска работы и трудоустройства, в том числе о работе временного характера. Уже упомянутым постановлением “О порядке регистрации безработных граждан” предусмотрен и порядок снятия с регистрационного учета.

Снятие безработных граждан с регистрационного учета осуществляется органами СЗН в следующих случаях:

- признания в соответствии с Законом РФ о занятости населения граждан занятыми;
- прохождения профессиональной подготовки или переподготовки, повышения квалификации по направлению органов СЗН с выплатой стипендии;
- неявки без уважительных причин в течение 10 дней со дня регистрации их в качестве безработных;
- длительной (более месяца) неявки в органы по вопросам занятости без уважительных причин;
- переезда в другую местность;
- установления злоупотреблений со стороны граждан (сокрытие заработка или дохода, предоставления документов, содержащих заведомо ложные сведения, а также предоставления других недостоверных данных для признания безработными);
- осуждения к исправительным работам без лишения свободы, а также наказания в виде лишения свободы;
- назначения в соответствии с пенсионным законодательством РФ пенсии по старости (по возрасту), за выслугу лет.

Снятие безработных граждан с регистрационного учета осуществляется на основании решения органа по вопросам занятости.

Ответственность за организацию работы по регистрации безработных граждан несет руководитель органа по вопросам занятости.

Нарушение установленного порядка регистрации безработных граждан влечет за собой ответственность должностных лиц в соответствии с законодательством РФ.

13.4. Трудовая миграция, прогноз численности человеческих ресурсов

Под миграцией трудовых ресурсов понимается миграция населения с целью трудоустройства за рубежом или в другом регионе страны в личных интересах.

В настоящее время происходит миграция рабочей силы из третьих стран в развитые страны. Это так называемая внешняя трудовая миграция. Так же может происходить миграция в пределах государства. Так, например, происходит миграция населения России из регионов в столицу. Другими словами, наблюдается внутренняя трудовая миграция населения страны.

К середине XXI в., согласно прогнозам экспертов ООН, численность населения России составит от 96 до 113 млн человек, а отечественные демографы оценивают этот показатель в 86–111 млн человек. Меньшие величины исходят из инерционных демографических тенденций, тогда как большие предполагают некоторое повышение рождаемости и заметный прогресс в увеличении средней продолжительности жизни. Но даже оптимистичные варианты прогнозов показывают, что Россия не может предотвратить обвальную убыль своего населения, опираясь только на собственные демографические ресурсы.

После 2006 г. в России началась стремительная естественная убыль трудоспособного населения, достигающая примерно 1 млн человек в год. В течение некоторого, но непродолжительного времени (четыре-пять лет) убыль трудоспособного населения может быть несколько скомпенсирована за счет повышения пенсионного возраста, однако это приведет к еще более стремительному сокращению численности трудоспособного контингента в последующем.

Россия в отношении скорости и глубины демографического спада не одинока в мире и даже не лидер, хотя и находится в лидирующей группе стран — за Японией, Италией и Германией.

У России в запасе есть несколько лет, чтобы подготовиться к новой ситуации на рынке труда, которая ожидает ее в перспективе. В период до 2006 г. благодаря благоприятной комбинации выходящих на пенсию и замещающих поколений прирост трудовых ресурсов страны был весьма значительным (4 млн человек). В последующем уже никакая конъюнктурная комбинация поколений не сможет предотвратить естественную убыль трудоспособного населения России, которая приняла буквально обваль-

ный характер, к 2015 г. людей, находящихся — по современным меркам — в трудоспособном возрасте, станет на 10 млн меньше, т. е. убыль трудоспособного населения составит более 1% в год.

Сокращение трудовых ресурсов столь значительно и стремительно, что не может быть скомпенсировано за такой короткий промежуток времени ни за счет роста производительности труда, ни за счет выноса производства в перенаселенные страны с более дешевой рабочей силой. Поэтому в перспективе труд становится одним из самых дефицитных (если не самым дефицитным) ресурсов в России.

Если в России выход из экономического кризиса примет устойчивый характер, единственным источником пополнения ее трудовых ресурсов может быть только иммиграция. Следовательно, стратегическая миграционная политика России — это иммиграционная политика.

С ситуацией, когда численность трудоспособного населения значительно сокращалась, сталкивались в послевоенные годы все развитые страны Западной Европы. Ни одна из них не смогла обойтись в этом положении собственными трудовыми ресурсами, все страны активно привлекали на работу иммигрантов.

Вторым важнейшим средством решения проблемы стал вынос производства в слаборазвитые страны. Для России, с ее гораздо более низкой, чем на Западе, производительностью труда и большей демографической проблемой, этот путь едва ли может внести значимый вклад в решение проблемы. Россия не может обойтись без иммигрантов. Иммигранты не понадобятся лишь в одном случае — если экономика страны так и не выйдет из кризиса. Если же Россия будет более или менее устойчиво развиваться, в XXI в. она, возможно, станет главной страной иммиграции в мире.

За время реформ в стране сформировалась новая сфера занятости — в мелком бизнесе и индивидуальной деятельности, впитавшая, по разным оценкам, не меньше 20% трудовых ресурсов. Только в трудовую миграцию, по данным наших исследований, вовлечено около 5 млн россиян. Из них примерно

1,5–2 млн человек выезжают на заработки за пределы СНГ, остальные ищут работу внутри России. Трудовые мигранты составляют около 8% по отношению к регистрируемой занятости в экономике, при этом по меньшей мере две трети из них работают неофициально.

Таким образом, работа на выезде сформировала очень весомый и эффективный сектор российского рынка трудовых ресурсов. Трудовые мигранты не спешат переходить на промышленные предприятия. В будущем на это не приходится рассчитывать, что еще сильнее обострит проблему дефицита рабочей силы в перспективе.

Выходящая из кризиса экономика России развивается импульсивно, тенденции ее развития еще очень неустойчивы и представляют собой слишком шаткую основу для долгосрочных прогнозов.

Определенное представление о возможных масштабах иммиграции можно получить, если рассчитать, какое демографическое влияние необходимо, чтобы население страны по крайней мере не сократилось. Такой расчет вполне правомерен, так как в мире пока нет прецедентов, когда бы успешное экономическое развитие страны сочеталось с быстро убывающим населением.

Чтобы Россия могла прийти к середине века с той же численностью населения, которую она имеет сейчас, ей необходимо привлечь в течение 50 лет от 35 до 70 млн иммигрантов — в зависимости от рождаемости и смертности. Медианные среднегодовые значения постепенно нарастают от 700 тыс. человек в текущем пятилетии до 1200 тыс. человек к 2025 г., в последующем оставаясь примерно на этом уровне.

Согласно исследованиям в России одновременно находится 3–3,5 млн трудовых мигрантов из стран СНГ (так называемых гастарбайтеров) плюс около 0,5 млн китайцев и вьетнамцев. В итоге получим 3,5–4 млн внешних трудовых мигрантов. Примерно половина мигрантов из СНГ имеет временную регистрацию по месту жительства. Многие живут в России в течение нескольких лет, непрерывно продляя регистрацию.

Естественно, для России предпочтительны мигранты из стран СНГ и Балтии — бывшие сограждане, в большинстве владеющие русским языком и относительно хорошо представляющие условия жизни в нашей стране.

Россия притягивает население из всех постсоветских стран, кроме Белоруссии. Это подтвердила и перепись населения. Большинство мигрантов из постсоветских стран — русские.

Что касается перспективы притока мигрантов из стран СНГ, ситуация здесь складывается противоречиво. С одной стороны, можно ожидать, что распространение на страны Центральной и Южной Европы Шенгенских правил выдачи виз спровоцирует больший, чем до сих пор, приток в Россию мигрантов из Молдавии, Украины, Белоруссии — т. е. из стран, для которых Центральная и Южная Европа является паритетной эмиграционной альтернативой России. С другой стороны, Россия должна быстро воспользоваться этой благоприятной для нее возможностью привлечь мигрантов из СНГ, так как в перспективе ее серьезным конкурентом может стать Украина, поскольку демографическая ситуация там еще более сложная, чем в России. Приток населения из стран Закавказья, по-видимому, достиг пиковых значений и едва ли может быть сильно превзойден. Значительным миграционным потенциалом титульного населения располагают среднеазиатские страны, но этот ресурс может быть задействован в более отдаленной перспективе, так как мобильность этого населения еще очень низка.

Суммарный миграционный потенциал стран СНГ может быть оценен примерно в 7–8 млн человек, включая этнических русских. Этого, вероятно, было бы достаточно, чтобы в основном удовлетворить потребность России в трудовых ресурсах в течение ближайшего десятилетия. Но с позиций более отдаленной перспективы ясно, что должны быть задействованы и другие иммиграционные доноры, прежде всего Китай, у которого нет серьезных конкурентов в этом отношении. Расчеты показывают, что к середине века китайцев в России может оказаться 10 млн человек, и тогда они станут вторым по численности народом после русских.

Недавно введенные в действие законы “О гражданстве” и “О положении иностранных граждан” в целом создают основу для упорядочения положения внешних мигрантов, расширяя легитимные правовые возможности для проживания иностранных граждан в России в течение длительного времени, вплоть до постоянного проживания. Это приблизило миграционное законодательство России к международным нормам.

Переход к рыночным отношениям четко поляризовал территорию страны в отношении условий и перспектив роста, повернул миграционные потоки в сторону наиболее обжитых и благоприятных для жизни регионов. В последнее десятилетие главным межрегиональным вектором миграций в России стало движение с севера и востока на юг и запад, в противоположность не только предыдущему десятилетию, но всей истории страны, когда население перемещалось на север и восток страны.

Два района страны образуют миграционные полюса — Центр, который стягивает население со всей территории страны, и Дальний Восток, который во все регионы население отдает. Каждый последующий регион, расположенный в западном направлении от Дальнего Востока, теряет население, мигрирующее во все более западные регионы, одновременно частично восполняя его за счет восточных. Благодаря движению с востока, Восточная Сибирь компенсирует 10–15% своих потерь, обусловленных миграцией в западном направлении, Западная Сибирь — уже около половины, а на Урале приток с востока с лихвой перекрывает отток на Запад.

На мировых рынках труда, включая российский, мигранты в основном занимают рабочие места, не пользующиеся спросом у местных работников. Это следующие виды деятельности:

— грязная, тяжелая или опасная работа, не требующая квалификации, включая труд повышенной интенсивности (конвейер, строительные работы, добыча природного сырья, обработка пищевых продуктов и т. д.);

— работа низкой или средней квалификации в общественной сфере услуг, включая сферу досуга и развлечений (химчистка, развоз пиццы, уборка, торговля и т. д.);

— работа по уходу и обслуживанию в частной сфере (уборка и домашние работы в частных домохозяйствах, уход за детьми и больными и т. п.);

— занятость в теневом и криминальном секторах экономики (в “левых” незарегистрированных фирмах, в производстве контрафактной продукции).

Мигранты заняты также в сезонных работах, т. е. там, где спрос на труд подвержен сильным колебаниям. Чтобы удовлетворить его в период сезонного пика, местных кадров часто не хватает. К тому же работа в сельском хозяйстве, сфере туризма и развлечений также не пользуется спросом у местного населения.

Однако роль мигрантов велика и в “верхнем” сегменте рынка труда, т. е. там, где работают квалифицированные профессионалы: менеджеры, ученые, работники высокотехнологичных производств, IT-специалисты и т. п. Спрос на такой труд обусловлен уже не отказом местных работников от этих видов занятости, а абсолютным дефицитом квалифицированных кадров, обеспечивающих экономический рост в развитых странах. На занятость в этих секторах оказывают существенное влияние тенденции глобализации. Такие работники, как правило, не встречают противодействия со стороны миграционных и пограничных режимов принимающих стран.

Таким образом, на мировых рынках труда мигранты в основном сосредоточены в низовых секторах.

В настоящее время более 70% мигрантов находят работу через родственников и знакомых, т. е. с помощью сложившихся неформальных миграционных сетей. Продолжает формироваться институт профессиональных частных посредников, который сейчас обслуживает 10–15% миграционного потока. Большинство таких посредников действуют как теневые агенты — со всеми вытекающими отсюда последствиями. Мигранты прекрасно знают, что обращение к теневым сервисам связано с различными рисками — только 10% не видят их либо считают незначительными; около 60% считают, что существует большая вероятность быть обманутым.

Менее четверти мигрантов работают на основе письменного трудового или гражданско-правового договора с работодателем. Этот показатель подтвержден многочисленными исследованиями на протяжении ряда прошедших лет.

Как показывает практика, работодатели зачастую под разными предлогами отказываются платить. Сверхурочная работа без какой бы то ни было доплаты — типичная практика теневой занятости. Только 20% мигрантов получают плату за дополнительное отработанное время. А 5% отметили, что им приходилось работать и вовсе без оплаты, что по всем стандартам может квалифицироваться как принудительный труд.

Еще одна типичная черта теневого найма — сильная зависимость работника от работодателя в том, что касается условий, не относящихся напрямую к трудовому процессу. Для 20% мигрантов работодатель обеспечивает питание, 37% — жилье, 12% — медицинские услуги, 5% опрошенных даже сигареты получают от работодателя. Такая практика способствует изоляции и полной зависимости работника от работодателя.

Многие мигранты получают в России вполне устраивающие их деньги. Зарплата мигрантов в России в среднем в три (а в Москве почти в пять) раза выше, чем она могла бы быть на родине, не говоря уже о том, как трудно получить в странах выезда хоть какую-нибудь оплачиваемую работу. Так или иначе, более 70% мигрантов считают свой выезд на работу выгодным и собираются продолжать эту деятельность. Не стоит игнорировать и гуманитарную составляющую трудовой миграции, о которой часто забывают, увлекаясь подсчетами экономических выгод и потерь. Огромному количеству населения соседних с Россией стран эта миграция позволяет достойно жить. Не будет преувеличением сказать, что она формирует средний класс этих стран, тем самым способствуя поддержанию социальной стабильности во всем евразийском регионе.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой рынок рабочей силы?
2. Какие основные тенденции отражает рынок рабочей силы?

3. Кто относится к безработному по определению Международной организации труда?
4. Как проводится учет общей стратегии занятости?
5. По каким направлениям осуществляется регулирование рынка труда?
6. Каковы основные функции службы занятости населения?
7. В какой последовательности осуществляется регистрация безработных граждан?
8. Какие граждане не могут быть признаны безработными?
9. В каких случаях осуществляется снятие безработных граждан с регистрационного учета?
10. Что мы понимаем под миграцией трудовых ресурсов?
11. Назовите основные направления миграции в Россию.
12. Какие рабочие места в основном занимают мигранты?

14. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ ЛЮДЕЙ И ПРОЦЕССАМИ

- 14.1. Управление поведением отдельных людей
- 14.2. Управление группами
- 14.3. Управление организациями
- 14.4. Международное управление человеческими ресурсами

14.1. Управление поведением отдельных людей

Для того чтобы эффективно управлять людьми, необходимо понимать, какие движущие силы влияют на то, как люди ведут себя на работе. Это означает, что нужно учитывать фундаментальные особенности людей, а именно:

- индивидуальные различия — способности людей, интеллект, личные качества, образование и культура, пол и раса;
- установки — причины и проявления;
- воздействие на поведение — личности и установки;
- теорию атрибуции — как мы составляем мнение о людях;
- ориентацию — подходы людей к труду;
- роли — те роли, которые люди играют, выполняя свои должностные обязанности.

Управлять людьми было бы гораздо проще, если бы все были одинаковы, но люди, безусловно, отличаются друг от друга по своим способностям, интеллекту, личным качествам, связям, подготовке и культуре. Пол, раса и наличие инвалидности являются дополнительными факторами, которые следует принимать во внимание. Важно и то, что потребности и желания людей также будут отличаться, часто принципиально, и это надо учитывать, когда менеджер будет пытаться мотивировать их.

Персональные особенности классифицируются следующим образом:

- компетентность — способности и навыки;
- концепция — концептуальная база, от которой зависит, как люди воспринимают окружающее;
- ожидания — чего люди ждут от собственного поведения и поведения других;
- ценности — что люди считают важным;
- планы саморазвития — цели, которые люди ставят перед собой, и планы, которые они составляют для достижения этих целей.

Переменными среды или ситуации являются:

- вид работы, которую выполняет человек;
- культура, климат и стиль руководства в организации и социальной группе, в которой он трудится;
- “эталонная” группа — группа, которую люди используют как образец для сравнения.

Способности — это качества, которые позволят выполнить некое действие. Выделяют две основные группы:

- вербальные, числовые, логические способности, способность к запоминанию;
- пространственные и механические способности, а также память и моторные навыки, необходимые для физических операций, такие как координация рук и зрения, и психические способности.

Над всеми этими способностями имеется интеллектуальный фактор, которым объясняется большая часть изменений в показателях работы.

Общие умственные способности состоят из ряда способностей, которые позволяют человеку преуспеть в выполнении широкого диапазона мыслительных задач, требующих умения познавать и логически рассуждать. Чтобы выявить составные части интеллекта, применялся факторный анализ. Но психологи не пришли к соглашению по поводу того, каковы эти факторы и существуют ли на самом деле общие умственные способности.

Характер можно определить как относительно стабильные и стойкие аспекты личности людей, которые отличают их от других людей. Такова концепция “черт характера”, при этом эти черты рассматриваются как предрасположенность вести себя определенным образом во множестве различных ситуаций. Основой для предсказания поведения людей в будущем является, таким образом, положение о том, что способы выражать себя постоянны у конкретного человека. Мы все приписываем какие-то черты характера людям, пытаюсь понять, почему они ведут себя определенным образом. Этот познавательный процесс вносит порядок в то, что в противном случае могло бы показаться бессмысленными несогласованными поступками. Черты характера, следовательно, можно рассматривать как системы классификации, применяемые людьми для понимания поведения, своего или других людей.

Люди не всегда демонстрируют одни и те же черты в различных ситуациях или даже схожие черты в схожей ситуации. Различные люди могут демонстрировать постоянство некоторых черт и значительное расхождение в других.

Классическая теория, основанная на чертах характера, предполагает, что поведение, обусловленное определенной чертой характера, проявляется независимо от ситуации и людей, с которыми взаимодействует данный индивидуум. Это предположение сомнительно, если принять во внимание, что конкретные поступки обычно совершаются в ответ на конкретные ситуации.

Черты характера — это продукт языка, способ разговаривать о людях, и с позиции поведения они не могут быть описаны.

Данная концепция выделяет набор типов характера, с каждым из которых возможно соотнести характер определенного человека, отнеся его тем самым к какой-либо категории. Используя такие типы, можно создавать тесты по определению характера.

Индивидуальные различия зависят от связей и подготовки людей, в том числе от окружения и культуры, в которой они выросли и живут.

Поведение на работе зависит как от личных качеств индивидуума, характера и установок, так и от ситуации, в которой он работает. Поскольку эти факторы взаимодействуют, эта теория поведения иногда называется теорией взаимодействия. Именно из-за процесса взаимодействия и из-за того, что в характеристике личности и ситуациях имеется большое количество переменных, поведение трудно предсказывать и анализировать. Принято считать, что установки предопределяют поведение.

Поведение людей обусловлено тем, как индивидуум воспринимает ситуацию, в которой находится. Психологический климат показывает, каким образом восприятие ситуации придает ей психологическое значение и важность. Ключевыми переменными, связанными с окружением, являются:

- ролевые характеристики, такие как ролевая неопределенность или ролевой конфликт;

- характеристики работы, такие как независимость или трудные задачи;

- поведение руководителя, в том числе его основные цели и помощь в работе, которую он оказывает;

- характеристики рабочей группы, в том числе сотрудничество и дружелюбность;

- политика организации, которая напрямую влияет на людей, например система вознаграждений.

При соотнесении поступков людей с возможными причинами мы различаем то, на что может повлиять человек, а что является воздействием окружения. Например, личным мотивом может быть интенсивность приложенных усилий, в то время как ситуативной причиной будет являться трудность поставленной задачи. Существует четыре критерия, которые мы применяем, чтобы решить, вызван ли какой-нибудь поступок скорее личными, чем внешними причинами:

- отличительность — поведение конкретного человека может отличаться от поведения других людей в подобных ситуациях;

- единодушие — если другие люди согласны, что такое поведение вызвано некоторыми личными качествами;

— постоянство во времени — повторяются ли поступки;
— постоянство способов, другими словами — повторяется ли такое поведение в различных ситуациях.

На работе термин “роль”, или “должностные обязанности”, описывает то, как должны поступать люди при выполнении требований своей работы. Роли, таким образом, задают конкретные формы поведения, которые необходимы для выполнения конкретной задачи или групп задач, относящихся к данной позиции или работе. Рабочие роли в основном ставят требования с точки зрения того, как выполняются задачи, а не с точки зрения самих задач. Они могут относиться к различным аспектам поведения, особенно связанным с работой, с другими людьми и со стилями руководства. Следовательно, можно провести различие между должностной инструкцией, просто перечисляющей все основные задачи, которые должен выполнять человек, и ролевым профилем, в большей мере связанным с ролевыми аспектами работы и результатами, которые должен получить человек в этой роли. Концепция роли подчеркивает тот факт, что люди на работе всегда в некотором смысле играют какую-то роль; они не просто повторяют что-либо, но истолковывают это, руководствуясь собственным ощущением того, как они должны себя вести в той среде, где они работают; особенно это касается их взаимоотношений с другими людьми.

Наиболее важными факторами из тех, которые влияют на поведение человека на работе, являются следующие:

1. Индивидуальные различия — при планировании видов работ, подготовке программ повышения квалификации, аттестации и консультировании штата, разработке системы материального поощрения и при работе с жалобами и дисциплинарными проблемами необходимо помнить, что все люди различны. Что подойдет для одного человека, может не подойти для другого. Способности, склонности и интеллект различаются в очень широких пределах, и надо быть особенно внимательным при подборе подходящих людей для определенных видов работ и их должной переподготовке. Характеры и установки также различают-

ся. Важно уделить внимание управлению этим многообразием. Кроме того, следует учитывать все аспекты, связанные с трудовой занятостью женщин, людей различных этнических групп, людей с инвалидностью и пожилых людей.

2. О характерах не следует судить упрощенно, исходя из стереотипных черт характера. Люди сложны, и они меняются, это следует принимать во внимание. Задача специалистов по ЧР и менеджеров в целом заключается в том, чтобы, принимая и понимая эти различия и в полной мере учитывая их, в конце концов добиваться того, чтобы люди соответствовали требованиям ситуации. Всегда существует некий предел, до которого организация, рассчитывающая на коллективные усилия для достижения своих целей, может подстраиваться к индивидуальным потребностям людей. Но организация должна понимать, что то давление, которое она оказывает на сотрудников, может привести к стрессам и снизить показатели работы.

3. Суждения о людях. Мы все приписываем другим людям определенные мотивы и пытаемся понять причины их поведения. Мы должны, однако, быть осторожными и не составлять упрощенных мнений о причинах чужих поступков, особенно когда мы оцениваем показатели работы.

4. Теория ориентации — значение теории ориентации заключается в том, что она подчеркивает важность влияния факторов окружения на мотивацию в работе.

5. Ролевая теория — теория ролей помогает нам понять, что людям необходимо пояснять, какого поведения от них ожидают, и, планируя работу, обеспечивать, чтобы роли не содержали несоответствующих элементов. Следует также располагать информацией о потенциальном ролевом конфликте, чтобы предпринять меры для снижения стресса.

14.2. Управление группами

В ходе взаимодействия сотрудников в группе и выполнения обязательных и вспомогательных функций группа порождает

идеологию, которая влияет на отношения и действия ее членов и степень их удовлетворенности.

Сплоченность возрастет, если у группы сильная идеология и отдельные члены прочно отождествляют себя с группой. В этом случае будут развиваться групповые нормы или неписанные правила, которые определяют, какое поведение приемлемо, а какое нет. Однако сплоченность группы может приводить как к положительному, так и к отрицательному результату. Окружение группы может ослаблять здравый смысл.

Быть “одним из нас” не всегда полезно в цикле управления. Здоровый дух независимости, даже склонности к инакомыслию, может приводить к более правильным решениям. Работа в команде — это хорошо, но в той степени, в какой в ней присутствует гибкость и независимость суждений. Эти качества не обязательно противоречат членству в команде, это происходит, если в группе делается слишком сильный упор на сплоченность.

Референтная группа состоит из людей, с которыми человек себя идентифицирует. Это означает, что он принимает групповые нормы, а если возникают затруднения в отношении того, что сделать или сказать, ссылается на эти нормы или на других членов группы перед тем как действовать. Большинство работников организации принадлежат к какой-нибудь референтной группе, и это может значительно влиять на манеру их поведения.

Референтная группа также влияет на поведение отдельного человека. Это может осуществляться посредством явного давления или с помощью более незаметных процессов. Принятие групповых норм обычно происходит в два этапа — согласие и усвоение. Вначале член группы соглашается с ее нормами, чтобы не быть отвергнутым группой, хотя вне ее он может вести себя иначе. Давление на члена группы может вызывать проблемы, если:

- личные цели ее члена несовместимы с целями группы;
- членство в группе не вызывает чувства гордости;
- член группы не полностью включен в нее.

Выделяют четыре стадии развития группы:

— формирование, когда имеются тревога, зависимость от лидера, попытка выяснить характер ситуации, задачи и приемлемость поведения;

— смятение, когда существуют конфликт, эмоциональное сопротивление требованиям задачи, сопротивление контролю и даже неповиновение лидеру;

— установление норм, когда растет сплоченность группы, определяются нормы, идет открытый обмен мнениями, повышается взаимная поддержка и кооперация и группа приобретает самобытность;

— эффективность, когда решаются межличностные проблемы, роли становятся гибкими и функциональными, предпринимаются конструктивные попытки выполнить задание и есть энергия для эффективной работы.

Люди будут отождествлять себя со своими группами, если они похожи на других членов, одобряют цели и работу группы и хотят быть связаны с положением группы в организации. Идентификация будет более полной, если группа занимает хорошее положение.

Команда — это небольшое количество человек, имеющих взаимодополняющие навыки, приверженные общим целям, практическим задачам и подходам, в отношении которых они несут ответственность друг перед другом.

Команды являются основными единицами эффективности для большинства организаций. Они объединяют навыки, опыт и интуицию нескольких человек.

Работа в команде относится ко всей организации так же, как к конкретной команде. Она подразумевает наличие набора ценностей, которые поощряют людей выслушивать чужую точку зрения и реагировать на нее, стоять на позициях сотрудничества, доверять, если не доказано обратное, поддерживать тех, кто в этом нуждается, и признавать интересы и успехи других.

Команды создаются и действуют ради решения сложных задач.

Команды превосходят работников, действующих в одиночку или в больших организационных объединениях, особенно когда решение задачи требует сложных навыков, умения оценивать и опыта.

Команды обладают гибкостью и реагируют на изменяющиеся события и требования. Они могут приспособливать свой подход к новой информации и задачам быстрее, точнее и эффективнее, чем работники, захваченные сетью больших организационных объединений.

Высокоэффективные команды тратят много времени и усилий ради исследования, формирования и согласования целей — общих и индивидуальных. Они характеризуются глубоким чувством приверженности своему росту и успеху. Описание несколько идеализировано. Команды не всегда работают так. Они могут быть неспособны эффективно функционировать в следующих случаях:

1. Атмосфера может быть напряженной и слишком формальной.

2. Либо слишком много ни к чему не приводящих дискуссий, либо дискуссии подавляются доминантными членами команды.

3. Члены команды на самом деле не понимают, что они делают, достижения каких целей и исполнения каких норм от них ожидают.

4. Люди не слушают друг друга.

5. Постоянно происходят разногласия, и они часто связаны с личностями и различиями во мнениях, а не с обоснованным обсуждением альтернативных точек зрения.

6. В принятии решений участвуют не все члены группы.

7. Есть основания для открытых личных нападок или скрытой личной враждебности.

8. Люди не чувствуют свободы для выражения своего мнения.

9. Отдельные члены команды выходят из игры, предоставляя другим выполнять работу за них.

10. Члены группы действуют недостаточно гибко — люди склонны использовать ограниченный набор навыков или конкретных задач, а универсальные навыки проявляются мало.

11. Лидер команды доминирует; больше внимания уделяется тому, кто берет в свои руки управление, а не тому, кто выполняет работу. Команда руководствуется своими собственными нормами и стандартами, которые могут не согласовываться с нормами и стандартами организации.

Выделяют следующие типы ролей, которые играют члены команды:

— председатель, который руководит деятельностью команды;

— разработчик, точно определяющий методы, которые команда должна использовать в работе;

— организатор, который переводит предложения в практические рабочие процедуры;

— “фабрика идей” — тот, кто создает идеи и стратегии;

— исследователь, который исследует доступность внешних ресурсов, идей и разработок;

— оценщик, который анализирует проблемы и оценивает идеи;

— исполнитель, который обеспечивает членам команды поддержку, улучшает коммуникации в команде и способствует развитию командного духа;

— “доводящий дело до конца” — тот, кто сохраняет в команде ощущение сроков.

14.3. Управление организациями

То, как функционируют организации, определяется двумя факторами: структурой и процессами, которые протекают внутри них в соответствии с внутренней и внешней средой. На организацию также влияет ее культура, т. е. ценности и нормы, которые обуславливают поведение сотрудников.

О том, как функционируют организации, написано много.

Классическая, или научная, школа менеджмента, представленная Х. Файолем, Ф. Тейлором, верила в контроль, порядок и соблюдение формальных условий. Считалось, что организациям необходимо свести к минимуму возможность неуместных и неконтролируемых неформальных связей, оставив место только формальным отношениям.

Бюрократическая модель организации представляет организацию как машину, и поэтому ее можно связать с некоторыми идеями, возникшими в классической школе. Самая эффективная форма организации — та, где личные отношения и нерациональные, эмоциональные соображения не мешают ей.

Функционирование организации следует рассматривать как открытую систему, которая все время подвергается воздействию окружающей среды и, в свою очередь, влияет на нее. Основная характеристика организации как открытой системы состоит в том, что она преобразует вводимые ресурсы в продукцию в рамках своей среды.

Основной принцип социотехнической модели организации состоит в том, что любая система организации, технические или рабочие аспекты взаимосвязаны с человеческими или социальными аспектами. Упор сделан на взаимоотношения между техническими процессами преобразования, выполняемыми в организации, с одной стороны, и структурами рабочих групп и управления предприятием — с другой.

Рассмотрим общую структуру современной организации, предусматривающую:

- ключевые организационные процессы — деятельность работников и механизмов по сбору важной информации, коммуникациям, принятию решений;

- учет внешней среды — в “рабочую” среду организации входят поставщики, рынки и конкуренты; более широкая среда включает в себя такие факторы, как общественные установки, экономические и политические системы, законы и т. д.;

- персонал и материальные активы — работники, недвижимость и оборудование;

— формальные требования организации — социальная система, технология, созданные, чтобы регулировать действия работников.

Все организации имеют некоторый тип более или менее формализованной структуры. Структуры включают в себя сеть социальных ролей и взаимоотношений и являются гарантией того, что общие усилия определенным образом организованы и направлены на достижение конкретных целей.

Организации различны по своей сложности, но любой организации необходимо распределять общие управленческие задачи в различные сферы деятельности, распределять эти сферы деятельности по различным частям организации и устанавливать средства, чтобы контролировать, координировать и объединять их.

Структуру организации можно рассматривать как основу, которая позволяет организации работать. Она состоит из отделов, структурных подразделений, рабочих групп, в которых выполняются работы, связанные с деятельностью организации. Структура показывает, кто отвечает за управление, координацию и выполнение этих работ и определяет иерархию управления — “субординацию”, — ясно показывая, таким образом, кто, перед кем и за что отвечает на каждом уровне организации.

Структуру обычно описывают в виде организационной схемы. На ней работники обозначены прямоугольниками, где указаны их работа и их положение в иерархии, а отношения власти отмечены прямыми линиями.

Организационные схемы вертикальны по своей сути и поэтому искажают реальность. Они не дают никакого указания на горизонтальные или диагональные взаимоотношения, которые существуют внутри структуры между работниками различных подразделений и отделов.

Организационные схемы используются для того, чтобы в упрощенном виде определить, кто что делает и каковы иерархические линии власти. Но даже подкрепленные существующими в организации инструкциями, они не могут выразить того, как

организация работает на самом деле. Они могут, например, помочь определить работы, что от работников требуется делать, но они не показывают, какие роли работники играют в организации, какие — в общении между собой и как они истолковывают данные им роли.

Каждая организация имеет свою структуру.

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

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

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

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

В теории управления различают несколько видов организационных структур управления:

- линейная;
- функциональная;
- линейно-функциональная;
- линейно-штабная;
- дивизионная;
- матричная.

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

Достоинства линейного типа структуры:

- установление четких и простых связей с подразделениями;
- получение подчиненными четких и связанных между собой заданий и распоряжений;

- полная ответственность каждого руководителя за результаты работы;
- обеспечение единства действий сверху донизу.

Линейная система управления самая простая, хорошо работает на нижних уровнях управления малых предприятий, эффективна, когда круг решаемых проблем невелик (рисунок 14.1).



Рисунок 14.1 — Линейная структура управления

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

Функциональная структура основана на разделении функций между структурными подразделениями с одновременным подчинением всех нижестоящих подразделений (рисунок 14.2).



Рисунок 14.2 — Функциональная система управления

Достоинства функциональной системы управления:

— повышение компетенции руководства вследствие привлечения квалифицированных специалистов по отдельным областям управления;

— повышение гибкости системы, которая легко реагирует на потребности организации путем создания новых функциональных служб.

Функциональная форма связи нарушает единство распорядительства и принцип единоначалия, снижается ответственность за работу.

Часто встречается в научно-исследовательских и проектных организациях.

Линейно-функциональная структура (рисунок 14.3) основана на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними. Эта структура применима для больших организаций с явно выраженным разделением труда.

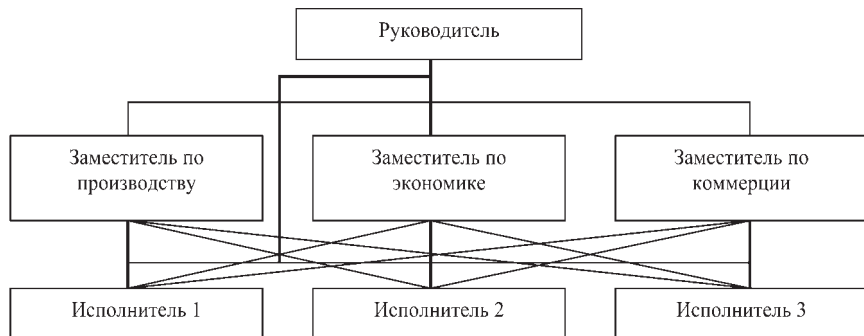


Рисунок 14.3 — Линейно-функциональная структура управления

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

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

Однако она не всегда обладает необходимой гибкостью и приспособляемостью при возникновении новых задач, не обеспечивает координацию деятельности по внедрению новых программ.

Линейно-штабная структура (рисунок 14.4) представляет собой линейную структуру, где при каждом звене создан штаб, состоящий из производственного, технологического, планового отделов; служб главных специалистов; отдельных бюро, важных для производства специалистов.

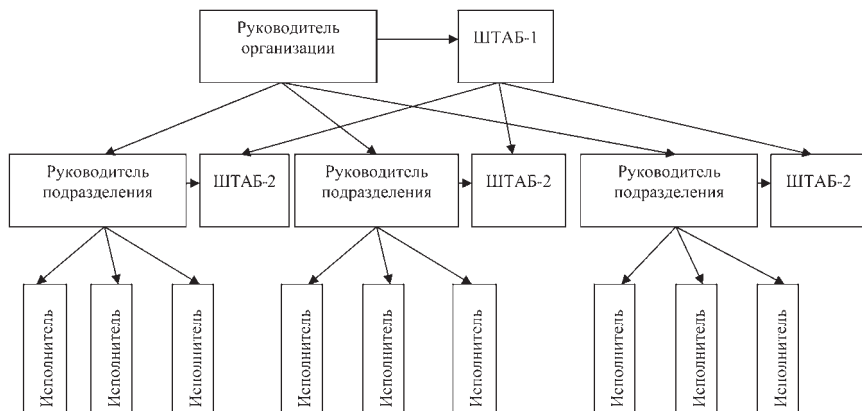


Рисунок 14.4 — Линейно-штабная структура управления

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

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

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

На крупных предприятиях используется дивизионная организационная структура управления, в которой сложная

линейно-функциональная система подразделяется на относительно самостоятельные блоки.

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

Штаб-1 — штаб для руководителя организации.

Штаб-2 — штабы специалистов при руководителе среднего уровня.

Исполнитель — исполнители низшего уровня.

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

Дивизионная структура (рисунок 14.5), повышая гибкость управления, имеет серьезные недостатки. Они сдерживают рост производительности труда, ограничивают возможности использования крупного высокопроизводительного оборудования.

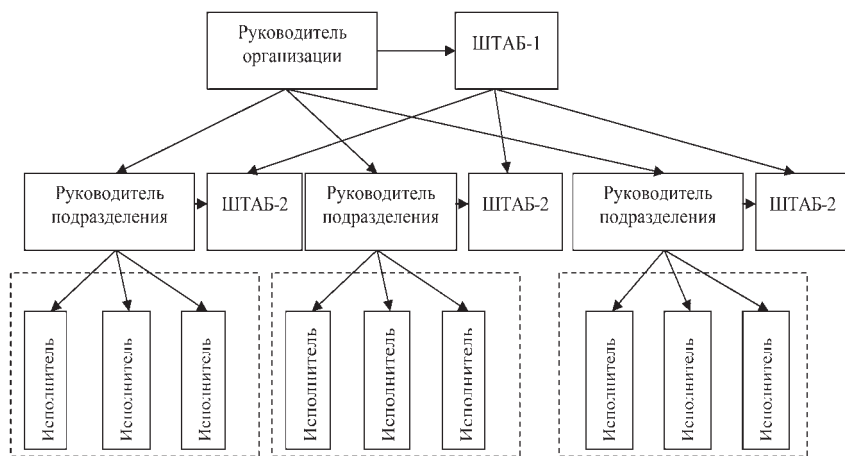


Рисунок 14.5 — Дивизионная структура управления

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

Матричная структура (рисунок 14.6) допускает двойное подчинение подразделений и отдельных работников.



Рисунок 14.6 — Матричная структура управления

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

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

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

Возможна смешанная структура управления (рисунок 14.7).

14.4. Международное управление человеческими ресурсами

Международное управление человеческими ресурсами — это не простое копирование практических решений американ-



Рисунок 14.7 — Смешанная структура управления

цев, японцев, немцев и т. д., их следует преобразовывать, учитывая российский менталитет. И это не только вопрос изучения культуры страны и соответствующее изменение поведения в ней. Управление международным персоналом лучше всего характеризуется следующими семью особенностями:

- сотрудники являются либо представителями элиты, владеющей многими языками, которые занимаются координацией действий на высоком уровне и постоянно переезжают, либо эмигрантами, которые могут сменить место жительства через несколько лет и у которых при репатриации могут быть значительные трудности;

- культура — существенные различия культур;

- оплата — специальные требования при определении оплаты труда и дополнительных льгот для эмигрантов и граждан страны, в которой компания функционирует;

- коммуникации — поддержка хорошего уровня коммуникаций между всеми сторонами, по всему миру;

- консультации — большая потребность в импорте специальных знаний, для того чтобы справляться с местными сложностями;

— компетентность — расширение кругозора у людей, которые должны работать, преодолевая политические, культурные и организационные границы;

— координация — изобретение формальных и неформальных методов для достижения более тесного сотрудничества между различными частями между-народной компании.

Для международного УЧР не существует универсальных рецептов.

Сегодня мир стал более конкурирующим, чем когда бы то ни было. Организации должны соперничать между собой на глобальном рынке, поскольку затраты, связанные с разработкой и продажей новых изделий, слишком велики, чтобы окупиться только на одном рынке. Компании становятся международными путем распространения своей деятельности на зарубежные страны или путем слияний и приобретений совместных организаций. Организациям сегодня надо уметь действовать в мировом масштабе так, как будто мир представляет собой один большой рынок, и вместе с тем работать в местных условиях так, как будто мир — это большое количество отдельных и слабо связанных между собой рынков.

В мировой практике выделяют четыре организационные модели:

1. Децентрализованная федерация — каждая национальная площадка управляется как отдельное предприятие, которое стремится оптимизировать показатели своей деятельности в местном окружении. Это традиционная многонациональная корпорация.

2. Скоординированная федерация — центр разрабатывает сложные системы управления, позволяющие осуществлять общий контроль, в то время как местным руководителям предоставлен простор для применения практических мер, ориентированных на условия внутреннего рынка.

3. Централизованный узел — внимание сосредоточивается скорее на глобальном рынке, чем на внутренних. Такие организации воистину являются глобальными, а не многонациональ-

ными, как это получается при применении федерального подхода. Модель централизованного узла, которая, как правило, применяется японскими фирмами, работает в условиях централизованного принятия решений и контроля.

4. Транснациональная модель — корпорация развивает многомерные стратегические возможности, направленные на глобальную конкуренцию, но откликается и на требования местного рынка.

На данный момент международные организации предпочитают один из двух организационных подходов:

— концентрация на региональных аспектах, когда важным является обслуживание местного заказчика;

— “глобальные течения бизнеса” — организация управляемых из центра сегментов организации, которые работают с соответствующим товарным ассортиментом во всем мире.

Вопрос, с которым сталкиваются все международные организации, — это степень, в которой их политика должна “совпадать” по всему миру или “расходиться”. Однако проблема с применением подхода, ориентированного на сближение, в том, что при этом недостаточное внимание может быть уделено культурным различиям.

Вопросы политики и практики в сфере ЧР, возникающие в международных организациях, касаются политики по ЧР, найма на работу, приема и отбора персонала, планирования карьеры и повышения квалификации руководящих кадров, а также работы с эмигрантами. Другой важной сферой политики и практики является сфера оплаты труда эмигрантов.

Целью является отобрать людей, соответствующих данной задаче и ситуации, и дать им возможность определить, что и как сделать. Говоря об отборе международных менеджеров организации, предлагают следующие критерии:

- техническая компетентность;
- предшествующие достижения в своей стране;
- языковые навыки;
- мотивация;

- устойчивость к стрессам;
- личность, ориентированная на достижение цели;
- навыки общения.

Менеджеров международных организаций можно оценивать не только по их восприимчивости к чужой культуре — способности понимать конкретную страну и приспособлять свое поведение к местным условиям, но также по их способности руководить многонациональным персоналом. Это такое качество, которое лучше всего развивается на практике, но при отборе следует установить, в какой степени кандидаты могут осуществлять руководство в ситуациях культурного и этнического многообразия.

При отборе людей для международных задач стоит обращать внимание на следующие моменты:

- компетентность в многообразных аспектах;
- предшествующий опыт работы за границей;
- любые свидетельства того, что ценности данного человека согласуются с ценностями той культуры, в которой ей или ему предстоит работать (для этого можно использовать “оценку культурной адаптивности”);
- семейные обстоятельства — насколько успешно этот человек и его/ее супруга/супруг смогут адаптироваться к работе и жизни за рубежом.

Чтобы выявить подходящих кандидатов, можно привлечь “охотников за головами” с международными связями и репутацией, но компании мирового масштаба могут сконцентрировать свои усилия на самостоятельной подготовке международного персонала — людей, которые смогут руководить деятельностью из центра и, кроме того, играть ключевые роли в других странах. Компании могут также вести внутренние базы данных и системы слежения, которые дадут возможность выявлять подходящих людей для назначений за границу с более низких должностей.

Для того чтобы накапливать необходимый опыт и следить за прогрессом сотрудников, можно создать программы планирования карьеры и карьерного роста. Стратегии планирования карье-

ры необходимы для того, чтобы продумать, как на практике реализовать международные перспективы глобальной организации при помощи выявления талантов и потенциала, ротации рабочих мест, специальных заданий, программ дистанционного обучения, профессионального обучения региональных руководителей или руководителей центральной площадки, программ по менеджменту, проводимых международными бизнес-школами, руководства карьерными передвижениями и мониторинга из центра.

Повышение квалификации сотрудников транснациональных компаний позволяет гражданам страны, в которой функционирует компания, страны материнской компании и третьих стран эффективнее работать на своих должностях, требующих пребывания за рубежом. Оно направлено также на повышение компетентности, что необходимо для прогрессивного продвижения как внутри местной организации, так и в международном масштабе, и в целом на обеспечение нужного количества и качества руководителей высшего уровня, что понадобится компании для управления будущими транснациональными или глобальными операциями.

Основные подходы и методы формулировки и реализации стратегий и программ развития международного использования рабочей силы в широком смысле слова соответствуют направлениям. Необходимо, однако, принимать во внимание факторы культурного разнообразия и влияние различных правовых, политических, социальных систем и систем ценностей, а также то, в какой степени предоставлять обучение местным инициативам, а в какой — руководить из центра.

Ниже перечислены факторы, которые определяют, как будет проводиться обучение в различных странах или на международном уровне:

— правовые — местные юридические требования, относящиеся к возможностям обучения без расовой, половой и религиозной дискриминации;

— политические — система национального профессионального обучения и образования, включая поддержку профессио-

нального обучения и обучения молодежи, а также возможности продолжения образования;

— социальные — национальные подходы к обучению и повышению квалификации, в том числе значение, которое придается повышению квалификации с отрывом и без отрыва от производства, значимость продолжения образования, получения диплома о высшем образовании и защиты диссертаций;

— системы ценностей — культурные факторы, влияющие на то, как люди учатся.

Обычно обязанности по обучению граждан внутри страны передаются в дочерние компании или заграничные представительства. Но могут быть ситуации, когда основные положения политики по повышению квалификации формулируются в центре, там же оказывают консультационные услуги и обучают местных менеджеров тому, как нужно учить, и, наконец, из центра следят за эффективностью местных мероприятий по повышению квалификации.

Самой большой проблемой, с которой сталкиваются международные организации со своими экспатриантами, была проблема повторной интеграции при их возвращении домой. Основными жалобами, которые можно было услышать от этих экспатриантов, были жалобы на отсутствие статуса, потерю автономии, недостаток карьерного роста и недостаток признания их заграничного опыта. Следовательно, необходимо разрабатывать политику, которая смогла бы преодолеть все эти проблемы.

Контрольные вопросы

1. Какие индивидуальные особенности людей необходимо учитывать при управлении их поведением?
2. Как классифицируются профессиональные особенности?
3. Что относится к ключевым переменным, связанным с окружением?
4. Назовите наиболее важные факторы, которые влияют на поведение человека на работе.

5. Что представляет собой референтная группа?
6. Назовите четыре стадии развития группы.
7. Какие типы ролей выделяют в команде?
8. Как вы себе представляете структуру современной организации?
9. Какие виды организационных структур различают в теории управления?
10. Что вы понимаете под международным управлением человеческими ресурсами?
11. Какими особенностями характеризуется управление международным персоналом организации?
12. Какие организационные модели выделяют в мировой практике?
13. Какие критерии учитываются при отборе международных менеджеров?
14. Перечислите факторы, которые определяют, как будет проводиться обучение в различных странах или на международном уровне.

15. ОХРАНА ТРУДА И ТЕХНИКА БЕЗОПАСНОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

15.1. Политика и программы в отношении охраны труда человеческих ресурсов

15.2. Государственное регулирование охраны труда и техники безопасности

15.3. Система управления охраной труда

15.4. Аудит безопасности человеческих ресурсов

15.5. Организация условий, обеспечивающих сохранение здоровья и безопасность человеческих ресурсов

15.1. Политика и программы в отношении охраны труда человеческих ресурсов

Политика и программы в отношении охраны труда и техники безопасности касаются защиты работников и других людей, подверженных влиянию того, что организация производит и делает, от опасности, возникающей во время их работы или осуществления связей с организацией.

Профессиональные оздоровительные программы занимают вопросы предотвращения возникновения заболеваний, вызванных условиями работы. Они включают два элемента:

— профессиональную медицину — представляющую собой специализированную отрасль профилактической медицины, занимающуюся вопросами диагностирования и профилактики возникновения на работе какого-либо заболевания или стресса, несмотря на принятые профилактические меры;

— профессиональную гигиену — представляющую собой сферу деятельности химика и инженера или специалиста по эргономике, выполняющего измерения и осуществляющего контроль над возникновением опасности со стороны окружающих условий.

Программы по безопасности занимают вопросы профилактики несчастных случаев и минимизации потерь от них, а также минимизации ущерба персоналу и имуществу. Они теснее связаны с системами работы, чем с рабочими условиями, но и программы в отношении здоровья, и программы в отношении безопасности занимают вопросы защиты от опасности, их цели и методы тесно взаимосвязаны.

Обеспечение в максимально возможной степени здоровых и безопасных условий на рабочем месте и исключение опасности для здоровья или нарушения безопасности является обязанностью каждого работающего в организации, а также тех, кто работает там по контракту. Но долгом администрации является достижение и даже превышение стандартов в отношении обеспечения здоровья и безопасности, которых требует законодательство — ГОСТ 12.0.230-2007 “Система стандартов безопасности труда. Системы управления охраной труда. Общие требования”, а также изложенные в Трудовом кодексе РФ.

Важность политики и практики в отношении здоровья и безопасности, к сожалению, часто недооценивается теми, кто занимается вопросами управления организациями, а также отдельными менеджерами внутри этих организаций. Но нельзя не подчеркнуть еще раз, что главную ответственность за профилактику несчастных случаев и исключение возникновения опасности для здоровья и нарушения безопасности в целях снижения страданий и потерь несут менеджеры и руководство.

Пристальное и непрерывное внимание к охране труда и безопасности имеет большое значение, поскольку плохое состояние здоровья или травмы, вызванные самой работой или условиями труда, приводят к страданиям и потерям для отдельных сотрудников и их иждивенцев. Кроме того, несчастные случаи и отсутствие на рабочем

месте по причине болезни или травм приводят к потерям и ущербу для организации. Эта причина гораздо менее важна, чем человеческие причины, приведенные выше, но ее все же следует учитывать.

Управление охраной труда и безопасностью на работе осуществляется посредством:

- разработки политики и программ в отношении охраны труда и безопасности человеческих ресурсов;
- проведения оценок риска, которые позволяют идентифицировать опасности и оценить их риск;
- проведения аудита и инспекций по вопросам здоровья и безопасности;
- внедрения профессиональных оздоровительных программ;
- управления стрессовыми ситуациями;
- профилактики несчастных случаев;
- измерения показателей состояния здоровья и безопасности;
- информирования о необходимости использования определенных методов работы с человеческими ресурсами;
- обучения методам работы, способствующим сохранению здоровья и безопасности людей;
- организации охраны труда и безопасных условий.

Изложение политики в отношении охраны труда и безопасности человеческих ресурсов необходимо для того, чтобы продемонстрировать, что высшее руководство озабочено защитой работников организации от опасности на работе.

Политика должна быть изложена в трех направлениях:

- общая формулировка политики;
- описание организации условий работы, способствующих сохранению здоровья и безопасности;
- подробные меры осуществления этой политики.

Общая политика — это изложение намерений работодателя в отношении охраны здоровья и обеспечения безопасности труда работников. Она должна включать в себя четыре основных пункта:

- безопасность работников и всех, кто находится в пределах организации, имеет главное значение;
- безопасность превыше экономии;
- организация прикладывает все силы к тому, чтобы в разработке и внедрении процедур по обеспечению безопасности и охране здоровья участвовали руководители структурных подразделений и работники;
- в вопросах безопасности труда и охраны здоровья организация следует законодательным актам.

15.2. Государственное регулирование охраны труда и техники безопасности

Система управления охраной труда дает организации возможность разработать свою политику по охране труда, установить цели охраны труда, организовать трудовые процессы с принятием необходимых мер повышения результативности охраны труда, а также создать социально ориентированное производство, исключить ущерб в результате аварий, инцидентов и несчастных случаев.

В основе настоящего стандарта лежит методология, применяемая в соответствии с ГОСТ 12.0.230-2007 “Система стандартов безопасности труда. Системы управления охраной труда. Общие требования”.

Степень детализации и сложность системы управления охраной труда, объем документации и выделяемые на систему ресурсы зависят от целого ряда факторов, таких как область применения системы, размер организации и вид ее деятельности, выпускаемой продукции.

При разработке и применении системы управления охраной труда в организации независимо от ее организационно-правовой формы необходимо:

- сформулировать концепцию охраны труда;
- разработать и обеспечить эффективное функционирование, осуществить непрерывное совершенствование системы управления охраной труда;

— подтвердить соответствие системы управления охраной труда настоящему стандарту путем: самостоятельного определения соответствия и подтверждения соответствия системы управления охраной труда требованиям стандарта; подтверждения соответствия системы управления охраной труда требованиям стандарта с получением сертификата соответствия у третьей стороны (аудита).

Задачами управления охраной труда являются:

- организация работы по охране труда в организации;
- организация безопасных производственных процессов;
- создание безопасных условий труда;
- содействие защите работников от опасностей и рисков;
- подготовка предприятия к аудиту, страхованию и представлению контрольным органам;
- развитие положений ГОСТ 12.0.230 с учетом особенностей организации, законодательства и национальной нормативной правовой базы по охране труда.

Дадим формулировку основных положений по охране труда:

1. Несчастный случай на производстве: событие, в результате которого застрахованный получил увечье или иное повреждение здоровья при исполнении им обязанностей по трудовому договору и в иных установленных Федеральным законом случаях как на территории страхователя, так и за ее пределами, либо во время следования к месту работы или возвращения с места работы на транспорте, предоставленном страхователем, и которое повлекло необходимость перевода застрахованного на другую работу, временную или стойкую утрату им профессиональной трудоспособности либо его смерть.

2. Опасный производственный фактор: производственный фактор, воздействие которого на работника может привести к его травме.

3. Охрана труда: система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

4. Средства индивидуальной и коллективной защиты работников: технические средства, используемые для предотвращения или уменьшения воздействия на работников вредных и опасных производственных факторов, а также для защиты от загрязнения.

5. Требования охраны труда: государственные нормативные требования охраны труда и требования охраны труда, установленные правилами и инструкциями по охране труда.

6. Условия труда: совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работников.

Создание системы управления охраной труда и обеспечение ее функционирования начинается:

— с выбора видов производственной деятельности, оценки рисков и отнесения предприятия к классу профессионального риска;

— подбора безопасного производственного процесса, анализа условий труда на действующих рабочих местах;

— подбора безопасного производственного оборудования, транспорта, подъемных устройств, оснастки, инструмента, средств подготовки инструмента, изучения и анализа травмобезопасности действующих рабочих мест;

— подбора территории, отвечающей требованиям нормативных правовых актов в области охраны труда с учетом вида деятельности, оценки территории, на которой располагается действующее предприятие, в соответствии с требованиями нормативных правовых актов в области охраны труда с учетом вида деятельности;

— подбора здания, отвечающего требованиям нормативных правовых актов в области охраны труда с учетом вида деятельности, оценки действующих зданий на соответствие требованиям нормативных правовых актов в области охраны труда с учетом вида деятельности ;

— подбора административно-бытовых помещений, отвечающих требованиям строительных норм и правил, организации лечебно-профилактического обслуживания;

— определения штата работников соответствующей квалификации, порядка подготовки работников по охране труда и проверки знаний в области охраны труда;

— комплектования нормативных актов, содержащих требования охраны труда в соответствии со спецификой деятельности организации;

— приобретения сертифицированных средств индивидуальной защиты, смывающих и обезвреживающих средств в соответствии с Правилами обеспечения работников специальной одеждой, специальной обувью;

— подбора средств коллективной защиты, знаков безопасности в соответствии с требованиями нормативных правовых актов в области охраны труда с учетом вида деятельности, проверки эффективности средств коллективной защиты на соответствие требованиям нормативных правовых актов в области охраны труда с учетом вида деятельности;

— определения льгот и компенсаций за работу во вредных и опасных условиях труда, аттестации рабочих мест по условиям труда;

— организации проведения предварительного и периодического медицинского осмотра.

Организация должна устанавливать, внедрять и поддерживать документально оформленные, согласованные с концепцией охраны труда цели в области охраны труда для соответствующих функций и уровней в организации.

Для эффективного контроля достижения поставленных целей и задач они по мере возможности должны быть количественно выражены.

Документальное оформление целей и задач в области охраны труда возможно в виде планов мероприятий по улучшению условий труда, по результатам аттестации рабочих мест по условиям труда, коллективного договора и т. п.

При планировании работ по охране труда организация должна учитывать законодательные и иные требования, кото-

рые она обязуется выполнять, а также результаты предварительного анализа. Она также должна учитывать свои технологические возможности, финансовые, производственные и коммерческие требования, а также мнения соответствующих заинтересованных сторон.

Разрабатывая план по улучшению условий и охраны труда, организация должна определять:

- ответственность и полномочия для соответствующих функций и уровней в организации;
- материальные ресурсы и сроки достижения целей и выполнения задач.

Планы должны пересматриваться на регулярной запланированной основе и корректироваться.

Обязанности и ответственность по охране труда распределяются в соответствии с требованиями ГОСТ 12.0.230.

Документальным оформлением распределения обязанностей и полномочий могут быть:

- трудовые договоры, должностные инструкции;
- приказы.

Система управления охраной труда организации с числом работников менее 50 человек накладывает на работодателя большой круг ответственности по выполнению обязанностей отсутствующих специалистов по охране труда. Замена специалистов может быть выполнена по договорам:

- обслуживания;
- совместительства (в том числе по основному месту работы);
- услуги.

Система управления охраной труда в организации с числом работников более 50 человек обязывает работодателя создавать службу по охране труда.

Вся деятельность организации должна осуществляться с учетом проведения обучения персонала.

В рамках контроля обучения на предприятии должны вестись протоколы заседаний комиссии по проверке знаний тре-

бований охраны труда работников и журналы регистрации инструктажа:

- вводного;
- первичного на рабочем месте, повторного и внепланового.

Обучение следует проводить по программам, разработанным для соответствующих групп работников с учетом инструкций охраны труда.

Работодатель должен организовывать систему повышения квалификации, переподготовки персонала, а также первичной подготовки работников, их стажировки на рабочем месте.

Работодатель обеспечивает систему информирования работников о режиме труда и отдыха работников, соблюдении дисциплины труда, об условиях и охране труда на рабочих местах.

Работодатель обеспечивает доступность информации и ознакомление работников с изданными приказами под роспись с размещением документов в доступном месте.

Организация должна вести документы, включая записи, которые по решению организации необходимы для обеспечения эффективного планирования, функционирования и контроля над процессами, относящимися к менеджменту рисков в соответствии с видом экономической деятельности.

Система управления охраной труда предусматривает:

- проектные решения с учетом вида деятельности;
- экспертные заключения по организации;
- акты ввода в эксплуатацию;
- документацию, связанную с концепцией в области охраны труда;
- документацию, связанную с положением о системе управления охраной труда;
- определение целей в области охраны труда (составление планов по улучшению условий труда);
- приказы о введении в действие системы управления охраной труда;
- должностные инструкции;
- приказы о назначении лиц, ответственных за функционирование системы управления охраной труда;

- заключение коллективного договора;
- заключение соглашения по охране труда;
- разработку программы обучения персонала по охране труда (вводного и первичного инструктажа);
- инструкции по охране труда по профессии и видам работ;
- ведение протоколов заседаний комиссии по проверке знаний требований охраны труда работников;

— журналы, в которых ведутся:

регистрации инструктажей, учет инструкций по охране труда для работников, учет выдачи инструкций по охране труда для работников;

регистрации несчастных случаев на производстве, а также другие журналы, предусмотренные нормативными правовыми актами по охране труда;

— карточки выдачи средств индивидуальной защиты, смыывающих и обезвреживающих средств;

— акты проведения медицинского обследования работников;

— учет данных о состоянии здоровья работников;

— разрешительные документы на проведение работ повышенной опасности (наряд-допуск);

— акты проведения испытаний производственного оборудования, транспорта, подъемных устройств, оснастки, инструмента, средств подготовки инструмента;

— результаты аттестации рабочих мест по условиям труда;

— результаты текущего, реагирующего контроля, аудита и анализа функционирования системы управления охраной труда высшим руководством.

Работодатель обязан организовать ведение и хранение вышеперечисленной документации надлежащим образом.

Предупреждение профессиональных заболеваний и травматизма осуществляется созданием безопасных условий труда путем:

— организации функционирования системы управления охраной труда в соответствии с требованиями настоящего стандарта;

- проведения аттестации рабочих мест по условиям труда;
- устранения (уменьшения) опасных и вредных производственных факторов;
- обеспечения надлежащей безопасности производственного оборудования, безопасности производственного процесса в соответствии с требованиями нормативных правовых актов в области охраны труда с учетом вида деятельности;
- обеспечения выполнения требований к территории, зданиям, сооружениям, помещениям в соответствии с нормативными правовыми актами в области охраны труда с учетом вида деятельности, включающих в себя: организацию внутрисменного контроля состояния здоровья на алкоголь и наркотическое опьянение; обозначения опасных зон, разработки маршрутов передвижения работников и транспорта; применения знаков безопасности и цветов безопасности; использования средств индивидуальной и коллективной защиты; безопасности; соблюдения режимов труда и отдыха; информирования работников о состоянии условий и охраны труда; выполнения текущего контроля состояния условий и охраны труда; своевременного информирования работников о состоянии условий труда по результатам проведения аттестации рабочих мест; надлежащего финансирования мероприятий охраны труда в объеме не менее 0,2% суммы затрат на производство продукции; подготовки персонала по охране труда.

Контроль представляет собой непрерывную деятельность по проверке выполнения мероприятий коллективных договоров, планов мероприятий по улучшению и оздоровлению условий труда, направленных на обеспечение охраны труда, профилактику опасностей, рисков и мероприятий по внедрению системы управления охраной труда.

Контроль должен содержать элементы, необходимые для обеспечения профилактических мероприятий по охране труда, и включать в себя:

- систематическую проверку производственных систем, помещений, цехов и оборудования;

— контроль производственной среды, включая организацию труда;

— контроль состояния здоровья работников, где это целесообразно, путем соответствующих медицинских осмотров, в том числе периодических, для раннего выявления признаков и симптомов нарушения здоровья с целью определения эффективности профилактических и контрольных мер.

Работодатель должен проводить анализы системы управления охраной труда организации с запланированной периодичностью, чтобы обеспечивать ее постоянную пригодность, адекватность и результативность. Анализы должны включать в себя оценки возможностей для улучшения и потребность внесения в систему управления охраной труда изменений, включая изменения политики и целей в области охраны труда.

15.3. Система управления охраной труда

На работодателя возлагается непосредственная ответственность и обязанность по обеспечению безопасных условий и охраны здоровья работников в организации. Применение системы управления охраной труда способствует выполнению этих обязанностей.

Целью обеспечения безопасных условий и охраны здоровья работников в организации является содействие защите работников от воздействия опасных и вредных производственных факторов, исключению несчастных случаев, в том числе со смертельным исходом, и профессиональных заболеваний на производстве.

Национальная политика по управлению охраной труда должна устанавливать общие принципы и процедуры:

— для содействия использованию и объединению систем управления охраной труда с общей системой управления организацией в качестве подсистемы;

— создания основы в целях облегчения и совершенствования выполнения мероприятий по систематическому анализу, плани-

рованию, применению и совершенствованию деятельности по охране труда на национальном уровне и на уровне организации;

— содействия участию работников и их представителей в работах по обеспечению охраны труда в организации;

— осуществления непрерывного эффективного и результативного совершенствования систем управления охраной труда без излишнего бюрократизма, администрирования и издержек;

— содействия сотрудничеству и поддержке систем управления охраной труда в организации инспекциями труда, службами охраны труда и другими национальными органами государственного надзора и контроля направления их деятельности по использованию управления охраной труда;

— оценки через определенные промежутки времени эффективности национальной политики и национальной структуры систем управления охраной труда с целью ее совершенствования;

— оценки и пропаганды имеющимися средствами эффективности систем управления охраной труда и практики их применения;

— обеспечения применения требований по охране труда, установленных в организации, подрядчиками и их работниками, в том числе временными работниками, непосредственно нанятыми работодателем.

Обеспечение охраны труда в организации, включая соответствие условий труда требованиям охраны труда, установленным национальными законами и иными нормативными правовыми актами, входит в обязанности работодателей. В связи с этим работодатель должен продемонстрировать свои руководство и заинтересованность в деятельности по обеспечению охраны труда в организации и организовать создание системы управления охраной труда.

Политика в области охраны труда должна включать как минимум следующие ключевые принципы и цели, выполнение которых организация принимает на себя:

— обеспечение безопасности и охраны здоровья всех работников организации путем предупреждения несчастных случаев и профессиональных заболеваний на производстве;

— соблюдение соответствующих национальных законов и иных нормативных правовых актов, программ по охране труда, коллективных соглашений по охране труда и других требований, которые организация обязалась выполнять;

— обязательства по проведению консультаций с работниками и их представителями и привлечению их к активному участию во всех элементах системы управления охраной труда;

— непрерывное совершенствование функционирования системы управления охраной труда.

Работодателем должны быть определены требования к необходимой компетентности работников в области охраны труда. При этом следует устанавливать и своевременно корректировать мероприятия, обеспечивающие наличие у всех работников необходимой компетентности и квалификации для выполнения своих служебных обязанностей и обязательств по обеспечению и выполнению требований безопасности и охраны здоровья.

Эти мероприятия должны учитывать:

— цели организации по охране труда;

— результаты определения и оценки опасных и вредных производственных факторов и рисков;

— результаты наблюдения и измерения результатов деятельности;

— расследования несчастных случаев, профессиональных заболеваний и инцидентов на производстве, результаты и рекомендации проверок (аудитов);

— выходные данные (выводы) анализа эффективности системы управления охраной труда руководством;

— предложения по совершенствованию, поступающие от всех работников организации, включая комиссии по охране труда там, где они существуют;

— изменения в национальных законах и иных нормативных правовых актах, программах по охране труда, а также коллективных соглашениях.

15.4. Аудит безопасности человеческих ресурсов

Аудит безопасности человеческих ресурсов проводится, чтобы проверить, удовлетворяет ли организация целям и задачам безопасности. Он исследует процессы планирования безопасности, принятия решений, делегирования, выработки политики и ее осуществления.

Аудиты безопасности проводятся с использованием внешних ресурсов, но чем больше привлекается к нему менеджеров, работников и представителей организации, тем лучше. Часто аудиты проводятся под надзором комитета по охране труда и безопасности, при этом члены организации принимают в аудите активное участие.

Менеджеры также могут нести ответственность за проведение аудитов в своих подразделениях, и, что еще лучше, проведению аудита в конкретных областях можно научить отдельных сотрудников этих подразделений. Проведение аудита будет легче осуществить, если заранее подготовить перечни для проверки и простые формы для записи результатов. Некоторые организации для проведения независимых аудитов пользуются услугами аутстаффинга.

Аудит охраны труда и безопасности должен охватывать следующие аспекты:

1. Отвечает ли политика в отношении охраны труда и безопасности требованиям законодательства?

2. Занимаются ли руководители вопросами охраны труда и безопасности?

3. Каким образом руководители структурных подразделений занимаются вопросами охраны труда и безопасности?

4. Имеется ли отдел по охране труда и безопасности? Если нет, то почему?

Главной задачей аудита является выработка рекомендаций. Те, кто проводит аудит, должны оценить приоритеты и затраты, а затем составить программу действия для принятия ее руководителем.

15.5. Организация условий, обеспечивающих сохранение здоровья и безопасность человеческих ресурсов

Здоровье и безопасность заботят как линейных, так и функциональных руководителей, но основная ответственность лежит на руководстве вообще и на руководителях структурных подразделений в частности. Приведем конкретные виды деятельности:

1. Руководство разрабатывает и внедряет политику по вопросам охраны труда и безопасности и обеспечивает процедуры проведения оценок риска, аудитов и инспекций по безопасности. Важно, что обязанностью руководителей является мониторинг и оценка показателей здоровья и безопасности, а также принятие корректирующих мер в случае необходимости.

2. Руководители структурных подразделений эффективнее могут оказывать влияние на вопросы охраны труда и безопасности человеческих ресурсов. Они осуществляют непосредственный контроль и именно они постоянно следят за возникновением небезопасных условий или методов работы и немедленно принимают меры. Они также несут прямую ответственность за уведомление работников об угрозе здоровью и безопасности, с тем чтобы те не совершали рискованных шагов.

3. Работники должны быть уведомлены о том, что представляют собой безопасные методы работы, поскольку такие методы оказывают влияние на самих работников и их товарищей по работе. Если руководство и руководители структурных подразделений несут ответственность за информацию и обучение, работники также несут ответственность за принятие во внимание того, что они услышали и чему научились в отношении методов выполнения своей работы.

4. Руководители отдела по охране труда и технике безопасности дают рекомендации в отношении здоровья и безопасности и практических методов работы. Они проводят аудиты по безопасности, а также расследования несчастных случаев совмест-

но с руководителями структурных подразделений и представителями по вопросам охраны труда и техники безопасности, ведут статистику и докладывают о существующих тенденциях и необходимых мерах линейным руководителям.

Контрольные вопросы

1. Какие вопросы отражаются в профессиональных оздоровительных программах по охране труда и технике безопасности?
2. В чем заключается важность политики и практики в отношении здоровья и безопасности человеческих ресурсов?
3. Что необходимо учитывать при разработке и применении системы управления охраной труда в организации?
4. Дайте формулировку основных положений по охране труда.
5. С чего начинается создание системы управления охраной труда?
6. Что должна определять организация, разрабатывая план по улучшению условий и охраны труда?
7. Что предусматривает система управления охраной труда?
8. Какие элементы, необходимые для обеспечения профилактических мероприятий по охране труда, должен содержать контроль?
9. Что является основной целью обеспечения безопасных условий и охраны здоровья человеческих ресурсов?
10. Какие ключевые принципы и цели должна включать в себя политика в области охраны труда человеческих ресурсов?
11. Какие аспекты должен охватывать аудит охраны труда и безопасности человеческих ресурсов?
12. Какие виды деятельности предусматриваются для обеспечения сохранения здоровья и безопасности человеческих ресурсов?

ЛИТЕРАТУРА

1. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. — СПб.: Питер, 2010.
2. *Базарова Т. Ю.* Управление персоналом: Учебник для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2007.
3. *Беляцкий Н. П.* Управление персоналом: Учеб. пособие. — Минск: ИП “Экоперспектива”, 2008.
4. *Горелова Н. А.* Антикризисное управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие. — СПб.: Питер, 2010.
5. *Дейнека А. В.* Управление персоналом: Учебник. — М.: ИТК «Дашков и К°», 2010.
6. *Ильина Л. О.* Рынок труда и управления человеческими ресурсами: Учебник. — Ростов н/Д: Феникс, 2008.
7. *Карташова Л. В.* Управление человеческими ресурсами. — М.: Инфра-М, 2010.
8. *Кибанов А. Я., Дуракова И. Б.* Управление персоналом организации: Учеб. пособие. — М.: Инфра-М, 2010.
9. *Кибанова А. Н.* Управление персоналом: энциклопедический словарь. — М.: Инфра-М, 2006.
10. *Комиссарова Т. А.* Управление человеческими ресурсами. — М.: Дело, 2002.
11. *Кочеткова А. И.* Введение в организационное поведение и организационное моделирование. — М.: Дело, 2003.
12. *Макарова И. К.* Управление человеческими ресурсами: Учебник. — М.: Дело, 2007.
13. *Максимцева И. А.* Основы наукоемкой экономики: Учебник. — М.: Креативная экономика, 2010.
14. *Мельников О. Н.* Управление интеллектуально-креативными ресурсами наукоемких производств: Учебник. — М.: Креативная экономика, 2010.

15. *Портер М.* Конкурентные преимущества. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
16. *Потемкин В. К.* Управление персоналом: Учебник для вузов. — СПб.: Питер, 2010.
17. *Сербиновский Б. Ю.* Управление персоналом: Учебник. — М.: ИТК “Дашков и К”, 2007.
18. *Спивак В. А.* Управление персоналом для менеджеров: Учеб. пособие. — М.: Эксмо, 2007.
19. Трудовой кодекс Российской Федерации.
20. *Турчинова А. И.* Управление персоналом: Учебник. — М.: РАГС, 2005.
21. *Федорова Н. В.* Управление персоналом организации: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. — М.: КНОРУС, 2005.
22. *Федосеев В. Н.* Управление персоналом организации: Учеб. пособие. — М.: Экзамен, 2004.
23. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации: Учебно-практич. пособие. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2005.
24. *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации: Учебно-практич. пособие. — М.: ЗАО “Бизнес-школа “Интел-Синтез”, 2003.
25. *Шлендер П. Э.* Экономика трудовых ресурсов: Учеб. пособие. — М.: Вузовский учебник, 2011.

Главный редактор — *А. Е. Илларионова*
Художник — *В. А. Антипов*
Верстка — *Н. А. Кирьянова*
Корректор — *Г. М. Мубаракшина*

Ответственный за выпуск — *М. Д. Писарева*

Учебное издание

Дейнека А. В., Беспалько В. А.

Управление человеческими ресурсами

Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 77.99.60.953.Д.007399.06.09 от 26.06.2009 г.

Подписано в печать 10.09.2013. Формат 60×88 1/16.
Печать офсетная. Бумага газетная. Печ. л. 24,5.
Тираж 1500 экз. (2-й завод 751–1500 экз.). Заказ

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»
129347, Москва, Ярославское шоссе, д. 142, к. 732.

Для писем: 129347, Москва, п/о И-347;

Тел./факс: 8(495) 741-34-28,

8(499) 182-01-58, 182-42-01, 182-11-79, 183-93-01.

E-mail: sales@dashkov.ru — отдел продаж;

office@dashkov.ru — офис;

<http://www.dashkov.ru>

Отпечатано в ГУП Академиздатцентр «Наука» РАН,
ОП Производственно-издательский комбинат «ВИНИТИ»-«Наука»,
37140014, Московская обл., г. Люберцы, Октябрьский пр-т, д. 403.
Тел./факс: 554-21-86, 554-25-97, 974-69-76



9 785394 020483