

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СИБИРСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»

ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

для электронной обучающей системы
по специальности 080505.65 — Управление персоналом

НОВОСИБИРСК 2009

Издается в соответствии с планом учебно-методической работы СибАГС

Рецензенты:

В. В. Звягинцев — канд. социол. наук, доцент каф. психологии
и социального управления СибУПК;

Т. В. Климова — канд. социол. наук, доцент каф. управления
персоналом СибАГС

Авторы:

М. А. Бичеев — гл. 1 § 1.1; *Т. В. Черняк* — гл. 1 § 1.2, 1.3; гл. 2, гл. 7;
Л. К. Аверченко — гл. 3; *Т. В. Сидорина* — гл. 4; *И. В. Дорониной* — гл. 5
§ 5.1, гл. 7; *С. В. Зайцев* — гл. 5 § 5.2; *Т. М. Савенкова* — гл. 5 § 5.3; *Г. С. Ка-
пустина* — гл. 5 § 5.4; *В. Н. Меньшова* — гл. 6, гл. 8; *З. А. Парфёнова* — гл. 7;
Н. И. Конюкова — гл. 8.

Дополнительные материалы к учебному пособию, размещенные на диске,
разработаны *Т. В. Черняк* (гл. 1–4 § 7.8) и *И. В. Дорониной* (гл. 5–8).

Основы управления персоналом : учеб. пособие для электронной обу-
чающей системы по специальности 080505.65 — Управление персоналом /
под. ред. Т. В. Черняк, И. В. Дорониной ; СибАГС.— Новосибирск : Изд-во
СибАГС, 2009.— 280 с.

Учебное пособие для электронной обучающей системы по дисциплине
федерального компонента «Основы управления персоналом» разработано в
соответствии с образовательным стандартом по специальности 080505.65 —
Управление персоналом.

Учебное пособие содержит все необходимые компоненты для самостоя-
тельной работы студентов: теоретический материал, практические задания,
контрольные вопросы и задания и список литературы к каждой теме.

Пособие снабжено схемокурсом на электронных носителях, что делает
его изучение плодотворным и интересным. В пособии прослеживается взаимо-
связь тем между собой, что способствует созданию системы в обучении.

Учебное пособие предназначено для обучения слушателей ИПС СибАГС
дистанционной формы обучения, оно может быть использовано студентами
других форм обучения и специальностей.

Оглавление

Предисловие	5
1. ФИЛОСОФИЯ И КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	8
1.1. Теория управления о роли человека в организации	8
1.2. Эволюция и современные тенденции управления человеческими ресурсами	13
1.3. Персонал как важнейший ресурс организации	19
2. ГОСУДАРСТВЕННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ	23
2.1. Рынок труда и структура занятости населения	23
2.2. Реализация государственной политики занятости в современных социально-экономических условиях.....	27
3. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ... 37	
3.1. Принципы управления персоналом.....	37
3.2. Методы управления персоналом	40
4. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	49
4.1. Цели, функции и принципы системы управления персоналом	49
4.2. Организационная структура системы управления персоналом	63
5. ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	69
5.1. Кадровое обеспечение системы управления персоналом	69
5.2. Информационно-техническое обеспечение системы управления персоналом.....	74
5.3. Нормативно-методическое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом	89
5.4. Правовое обеспечение системы управления персоналом	104

6. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА.....	111
6.1. Кадровая политика и стратегия управления персоналом.....	111
6.2. Кадровое планирование.....	124
7. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	135
7.1. Найм, отбор и высвобождение персонала	135
7.2. Деловая оценка персонала.....	154
7.3. Профессиональная и трудовая адаптация.....	167
7.4. Обучение персонала	185
7.5. Управление трудовой карьерой и служебно- профессиональным продвижением	197
7.6. Работа с кадровым резервом.....	218
7.7. Мотивация и стимулирование персонала	228
7.8. Условия, режим и дисциплина труда	241
8. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА И ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА	257
8.1. Оценка затрат на персонал.....	257
8.2. Оценка эффективности деятельности персонала	264
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	278

Предисловие

В XXI в. господствующее положение в структурах управления предприятиями и организациями будут занимать те специалисты, которые владеют технологиями управления возможностями человека вообще и профессиональными возможностями в частности. Впервые в России в 2000 г. начал действовать Государственный образовательный стандарт профессионального образования на специальность «Управление персоналом». Это вселяет уверенность в том, что профессионалами будут заниматься профессионалы, а работа кадровых служб наполнится новым содержанием и трансформируется в работу полноценных служб управления персоналом.

Учебное пособие для электронной обучающей системы по специальности 080505.65 — Управление персоналом является новым изданием, разработанным на основе учебно-методического комплекса «Основы управления персоналом» (Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2007), который был создан коллективом кафедры управления персоналом для обеспечения дисциплины федерального компонента «Основы управления персоналом».

В учебном пособии «Основы управления персоналом» представлены теоретические положения, имеющие непосредственное отношение к управлению персоналом, в том числе в системе государственной и муниципальной службы.

Учебное пособие рассчитано на студентов специальности «Управление персоналом», а также на тех, кто заинтересован в получении знаний по работе с кадрами.

В результате изучения данного курса вы будете:

иметь представление:

- о персонале как главном ресурсе организации;
- о принципах и методах построения системы управления персоналом и методах управления персоналом как элементе системы управления персоналом;
- о сущности кадровой политики как сферы социального управления;
- о стратегическом управлении и стратегическом планировании как методологии и инструментах современного управления в организации;

- о роли кадровых служб в современных условиях;
- об этапах процессов набора и отбора кадров, об источниках найма персонала;
- о месте и роли оценки в системе управления персоналом, об оценочных процедурах;
- об основных составляющих мотивации персонала;
- об оценке результатов труда и эффективности персонала;

знать:

- проблемы изменения роли кадровых служб в организациях;
- функции системы управления персоналом;
- различные толкования понятия «кадровая политика»;
- место и взаимосвязь стратегии управления персоналом в едином стратегическом планировании;
- проблемы изменения роли кадровых служб в организациях в рамках концепции управления человеческими ресурсами;
- как результаты анализа рабочих мест могут и должны использоваться при разработке программ управления персоналом предприятия (фирмы, организации);
- методы получения информации в ходе анализа рабочего места;
- понятия «анализ рабочего места», «описание рабочего места» и «спецификация рабочего места»;
- определение понятия «оценка»;
- соотношение понятий «отбор», «подбор» и «найм» персонала;
- методы оценки персонала;
- технологии и методики развития персонала в организации, управления развитием персонала;
- о подходах и методах стимулирования;
- основные виды и этапы анализа и оценки кадровой ситуации;

уметь:

- оценивать смену концепций управления персоналом в применении к вашей организации;
- различать основные виды и формы реализации кадровой политики на разных уровнях;
- уметь вычленять в нормативных правовых документах разного уровня основные элементы кадровой политики;

— оценивать роль кадровой службы в применении к вашей организации;

— перечислить основные параметры, используемые в программах повышения эффективности рабочих мест;

— применять методы оценки в практике управления персоналом;

— подбирать методики стимулирования в зависимости от специфики организации;

— определять характеристики рабочей группы, команды, состояние социально-психологического климата;

— оценивать кадровый состав организации — по основным квалификационным и социально-демографическим параметрам, полноту и результативность кадровой политики — по основным практически реализуемым ее направлениям.

Пособие содержит учебно-методические материалы, которые включают в себя тексты лекций, примеры, иллюстрирующие их содержание, практические задания, выводы и ключевые идеи, библиографический список основной и дополнительной литературы.

Обратите также внимание на условные обозначения на полях к материалам и их значение:

NB — обратить особое внимание;



— ссылки на библиографический источник;



— задания для самостоятельного выполнения;



— примеры, упражнения, иллюстрации, разъясняющая информация.



— ссылка на материал хрестоматии;



— ссылка на электронный схемокурс, которым необходимо воспользоваться для ознакомления со схематическим отображением материала или, что чаще, для дополнения к сказанному в учебном пособии.

1. Философия и концепции управления персоналом

План

- 1.1. Теория управления о роли человека в организации.
- 1.2. Эволюция и современные тенденции управления человеческими ресурсами.
- 1.3. Персонал как важнейший ресурс организации.

1.1. Теория управления о роли человека в организации

Эволюция менеджмента за последнее столетие вписала немало исторических вех в понимание роли человека в организационном развитии. Первая система менеджмента, построенная на научной основе Ф. У. Тейлором в начале XX в., заключалась в том, чтобы обеспечить максимальные прибыли посредством строгого учета и хронометража трудовых операций с дальнейшим построением научно организованной системы нормирования труда. В тот же период независимо от Тейлора работали в этом направлении и супруги Джилберт, которые также пытались стандартизировать рабочий процесс, именно они ввели понятие «треблидж» (базовые рабочие движения) и систему принципов фиксации порядка работы в виде поэлементной диаграммы, что привело к резкому повышению эффективности нормирования труда. При этом можно говорить о том, что главной заслугой *научного менеджмента* явился перенос научных знаний в сферу человеческой практики, однако при почти полном игнорировании работника как личности. Попытки преодолеть эти недостатки предпринимались

рядом последующих теоретиков менеджмента. Например, А. Файоль не только уделял внимание эффективной системе работы предприятия в целом, но и среди своих принципов управления указывал такие позиции, как корпоративный дух и инициативность. Г. Л. Гант, несмотря на свою известность как создатель планировочных диаграмм (которые явились классическим образцом нормирования труда), призывал менеджмент к установлению заслуженного авторитета у рабочих путем согласия и сознательной поддержки последних (данное направление получило название «очеловеченного научного менеджмента»). М. П. Фоллет — создательница системы управления на основе конструктивных организационных конфликтов — считала необходимостью активное участие работников в управлении.

[Теория управления о роли человека в организации.]



Новое направление в менеджменте, учитывающее недостатки тейлоризма и получившее название «менеджмента с человеческим лицом», или *«школы человеческих отношений»*, возникло в начале 30-х годов XX в. Данное направление, требующее исследования и учета в практике управления «человеческого фактора», базируется на убеждении, что человека можно побудить работать более производительно, если удовлетворить его определенные социальные и психологические потребности. Представители этого направления сосредоточили свое внимание на факторах, которые очень мало учитывались У. Тейлором. Чувства рабочего, его поведение, убеждения, настроение и т. д. становятся специальным предметом исследования ученых и менеджеров, провозгласивших доктрину «человеческих отношений».

В отличие от тейлоровской концепции «научного менеджмента», акцентировавшей внимание на незыблемости авторитета руководителей, сторонники доктрины «человеческих отношений» предложили более «мягкое» отно-

шение к подчиненным, «уважение личности», «демократизацию управления», участие рабочих в управлении и т. д.

Начало этого течения обычно связывается с именем американского исследователя Э. Мэйо, который наряду с теоретическими исследованиями в области «производственных отношений» пытался экспериментировать и практически внедрять свои идеи непосредственно в работающих организациях.



Под руководством Э. Мэйо в 1926 г. на средства Фонда Рокфеллера при Гарвардском университете был создан специальный отдел промышленных исследований. С 1927 г. этим отделом была продолжена начатая еще в 1924 г. работа по исследованию факторов, влияющих на повышение производительности труда рабочих. В течение пяти лет группа специалистов проводила исследования и экспериментирование по поручению «Уэстерн электрик компани» на ее заводах в г. Хотторн (США) (так называемые *хотторнские эксперименты*). В этих исследованиях Э. Мэйо сосредоточил все свое внимание на изучении «социальной организации внутри трудовых групп». Главный вывод, к которому он пришел, заключался в том, что решающее влияние на рост производительности труда рабочего оказывают не материальные, а прежде всего психологические факторы. Суть идей Э. Мэйо состоит в том, что сама работа, сам производственный процесс и «чисто физические требования» к нему имеют относительно меньшее значение, чем «социальное» и «психологическое» положение рабочего в процессе производства. Все проблемы производства должны рассматриваться с позиций «человеческих отношений», с учетом «социального» и «психологического» факторов.

В 50–60-х годах XX в. с началом индустриальной революции резко возрос спрос на высококвалифицированный персонал. Организациям требовалось все больше специалистов с высоким уровнем образования и интеллекта. При этом, несмотря на введение в практический менеджмент некоторых положений школы человеческих отношений, система организационного управления являлась по своей сути *технократической*, и до практической реализации идей Э. Мэйо в работе доминирующих в то время крупных корпораций и предприятий дело не доходило. Таким образом, накопленный экспериментальный опыт

практической реализации принципов управления человеческими ресурсами создал в конце 1970-х годов гибкую и в основном учитывающую потребности работников систему управления персоналом организаций.



Задание 1.1.1. *Опишите суть «революционных» открытий Э. Мэйо.*

Однако в начале 80-х годов XX в. мир захлестнула волна постиндустриальной революции, связанной прежде всего с качественным скачком в области электроники и телекоммуникации. Высокими темпами начала развиваться сфера услуг и одновременно сокращаться сфера производства. По сути, начало формироваться новое информационное общество. Как отмечал Зб. Бжезинский, «постиндустриальное общество становится технотронным обществом, культура, психология, социальная жизнь и экономика которого формируются под воздействием техники и электроники, особенно компьютеров и коммуникаций. Производственный процесс более не является основным решающим фактором перемен, влияющим на нравы, социальный строй и ценности общества»¹. Следствием этого становится вытеснение человека из сферы непосредственно материального производства. Большая часть рабочей силы перемещается в сферу услуг, в результате чего очевидным становится тот факт, что «люди больше взаимодействуют друг с другом, чем с машиной, и такое взаимодействие становится основной характеристикой труда в постиндустриальном обществе»².



Таким образом, в результате постиндустриальной революции сложившаяся система управления человечески-

¹ *Brzezinski Zb.* Between two ages: America's role in the technotronic era.— Westport, Conn.: Greenwood Press, 1982.— P. 9.

² *Bell D.* The coming of post-industrial society: a venture in social forecasting. Special anniversary ed. / with a new foreword by the author.— New York: Basic Books, 1999.— P. 163.

ми ресурсами, ориентированная прежде всего на сферу производства, уже не могла удовлетворять реалиям тех лет. Модернизовавшись в систему развития человеческих ресурсов, она, однако, сохранила свои основные закономерности — уделение большего внимания работнику организации и развитие его творческого и знаниевого потенциала и партисипативность управления. Однако основные изменения постиндустриального менеджмента в части управления персоналом коснулись все же не кадровых технологий как таковых, а структурных преобразований в организации.

По сути, в современном постиндустриальном обществе само понятие организации постепенно утрачивает свои привычные черты. С ростом телекоммуникационных возможностей организации все меньше становятся похожими на гигантские корпорации 50–60-х годов XX в., все больше децентрализуясь. В этой связи и кадровый менеджмент приобретает совершенно необычные черты — это так называемый децентрализованный, или **«виртуальный» менеджмент**. В таком случае руководители действуют как концентраторы (или центральный круг) для потребителей, сотрудников компании и других организаций. Вместо руководства, которое опирается на иерархическое подчинение или доступ к информации, управление в виртуальных организациях основывается на влиянии, навыках и взаимоотношениях. Главными здесь становятся общение и совместная работа. Для эффективной совместной работы больше нет необходимости пространственного сосредоточения персонала: работать за соседним столом, находиться в одном офисе, здании, городе или даже стране. Современные компьютерные технологии позволяют осуществлять совместную групповую работу в удаленном режиме.

Таким образом, исследователи предполагают при расширении данной тенденции возникновение очередной революции в управлении, ориентированной прежде всего на разработку технологий управления персоналом в нуклеарных хозяйствах и виртуальных организациях.



Задание 1.1.2. *Перечислите основные отличительные особенности теорий управления по отношению к роли человека в организации.*

[Персонал организации.]



[Персонал как важнейший ресурс организации.]



1.2. Эволюция и современные тенденции управления человеческими ресурсами

Известный российский ученый в области менеджмента Л. И. Евенко считает, что произошла смена четырех концепций роли кадров в производстве:

1. Использование трудовых ресурсов.
2. Управление персоналом.
3. Управление человеческими ресурсами.
4. Управление человеком.

[Четыре концепции роли кадров в производстве.]



В последнее десятилетие ученые многих стран отмечают изменение роли кадровых служб в организациях. В нашей стране роль кадровых служб изменилась коренным образом в связи с изменением экономических и социально-политических отношений. Управление персоналом — главная функция любой организации.

Для современных организаций формирование системы управления персоналом является актуальной проблемой. Эта система должна включать в себя все аспекты работы с персоналом, ориентироваться на развитие человеческих ресурсов в тесной связи с целями организации, обеспечивать ее высококвалифицированными, всесторонне развитыми и образованными сотрудниками.

Работы зарубежных ученых, связанные с эволюцией в сфере управления персоналом, доказывают, что персонал является главным ресурсом организации и управление персоналом во многом определяет успех организации. О необходимости создания системы работы с персоналом писали такие известные российские специалисты по управлению персоналом, как В. Р. Веснин, А. П. Егоршин, А. Я. Кибанов и др. Их работы опираются на исследования зарубежных ученых различных направлений и школ в менеджменте управления персоналом.

В теории менеджмента используется достаточное число терминов, отражающих эволюцию взглядов ученых и практиков на участие людей в общественном производстве: трудовые ресурсы, управление персоналом, кадровая политика, коллектив, команда, социальное развитие, человеческие отношения, человеческие ресурсы, человеческий фактор, организационное поведение, организация труда и др. Выделяя в качестве стержневого объекта человека, они раскрывают различные аспекты эволюции проблемы управления персоналом и подходы к ее решению.

Классический подход к управлению персоналом получил название «*управление персоналом*». Он характеризуется отношением к людям, как к «винтикам»; ориентацией на авторитарный стиль руководства ими, требованием безусловного подчинения, минимизации затрат на привлечение, повышения квалификации кадров, решения социальных вопросов; использованием преимущественно денежных стимулов; индивидуальной организацией труда и его жесткой регламентацией; сосредоточенностью кадровых служб исключительно на «бумажной работе», не выходящей за рамки процессов найма, перемещения и увольнения, планирования потребности в кадрах в соответствии с заданиями производственных планов.

Все управление персоналом в этих условиях сосредотачивается в отделе кадров и направлено на то, чтобы обеспечить наличие нужных людей в нужное время в нужном месте и освобождение от ненужных. Руководство

людьми представляет собой самостоятельную функцию, осуществляемую линейными руководителями независимо от деятельности кадровых служб.

Движение от «управления персоналом» к «управлению человеческими ресурсами» характеризуется следующими основными изменениями в деятельности кадровых служб:

— переходом от подбора и расстановки кадров к участию в формировании стратегии бизнеса и организационных изменений;

— оказанием наряду с выполнением традиционных функций помощи линейному руководителю;

— профессионализацией сферы управления персоналом и сокращением в ней роли технических исполнителей, призванных просто фиксировать состояние кадров;

— участием в формировании и реализации политики социального партнерства;

— ориентацией на развитие человеческих ресурсов в тесной связи с целями организации, не сводящееся лишь к тренингу и повышению их квалификации, а обеспечивающее ее высококвалифицированными, всесторонне развитыми работниками.

Управление человеческими ресурсами представляет собой более высокую стадию работы с людьми, чем традиционная практика «отдела кадров». Основные отличия управления человеческими ресурсами от традиционного управления кадрами можно проиллюстрировать, сравнив их функции и практику.

[Отличия управления человеческими ресурсами от традиционного управления персоналом.]



В практическом плане реализация концепции человеческих ресурсов ознаменовалась следующими новыми моментами в кадровой работе:

— внедрением прогнозов потребности в отдельных категориях персонала;

— переходом к активным методам вербовки и отбора персонала;

— значительным расширением масштабов применения внутрифирменного обучения персонала;

— использованием ежегодной формализованной оценки результативности и потенциала работников и т. д.

Таким образом, изменились функции управления персоналом и его задачи.



[Изменение функций управления человеческими ресурсами.]

Главное отличие концепции человеческих ресурсов от концепции управления персоналом состоит в признании экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением лучшей по качеству рабочей силы, ее непрерывным обучением, поддержанием в трудоспособном состоянии и даже с созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности, с последующим их развитием.

Роль управления человеческими ресурсами определяется «помощью» линейному менеджменту в управлении изменениями, в формировании системы оплаты труда, в развитии человеческих ресурсов, в организации труда и эффективного использования компетенции сотрудников в соответствии с целями организации.

Наиболее важные требования к квалификации будущих специалистов по управлению человеческими ресурсами:

— глубокое знание бизнеса (продукта, технологии, рынков сбыта, конкурентов, организационной структуры);

— способность применять новейшие методы и инструменты управления человеческими ресурсами наряду с традиционными, а также умение проектировать организацию и поддерживать эффективные взаимосвязи, деловое общение;

— способность к управлению изменениями посредством воздействия на людей, внедрения инноваций, распространения лучшего опыта организационного развития. Все эти и другие изменения потребуют высокого профессионализма и этики в управлении человеческими ресурсами.

Как правило, управление человеческими ресурсами входит в сферу компетенции непосредственно президента компании или его первого заместителя. Ниже приведены некоторые приоритеты из практики управления человеческими ресурсами:

- занятие руководящих должностей прежде всего сотрудниками своей компаний;

- акцент на качество и гордость за достигнутые результаты;

- уменьшение статусного разрыва между руководителями и подчиненными (ликвидация отдельных ресторанов, парковок и других привилегий);

- создание благоприятных условий труда и окружающей среды;

- поощрение открытого делового общения, доказательности принимаемых решений, участия работников в принятии решений;

- увольнение не производится без попыток найти другую работу;

- формирование культуры работы «в команде»;

- участие работников в прибыли;

- повышение квалификации работников.

Среди многих задач управления человеческими ресурсами наиболее часто называют следующие:

- участие в разработке деловой стратегии компании;

- подбор, наем и расстановку сотрудников;

- мотивацию и вознаграждение;

- аттестацию, оценку результатов труда;

- трудовые отношения;

- пенсионную политику;

- общение и климат в организации;

- тренинг и развитие человеческих ресурсов.

Практика экономически эффективных компаний позволяет предложить ряд важных принципов, которые легли в основу управления человеческими ресурсами:

- эффективная система подбора, найма и расстановки сотрудников;

— система мотивации и оплаты труда справедлива по отношению к сотрудникам, конкурентоспособна по отношению к другим фирмам и является хорошо управляемой;

— вознаграждение базируется на результатах индивидуального труда и эффективности организации/группы;

— развитие, обучение, перемещение и повышение работников осуществляются в соответствии с результатами их труда, квалификацией, способностями, интересами и потребностями организации;

— занятость связана с потребностями бизнеса, индивидуальными уровнем производительности, способностями и квалификацией;

— индивидуальные проблемы решаются быстро, справедливо и эффективно.

Тенденции управления человеческими ресурсами можно свести к следующим:

1. От «управления кадрами» к управлению человеческими ресурсами.

2. От инструментализма кадровой функции к стратегической роли управления человеческими ресурсами.

3. От выполнения фрагментарных кадровых функций к вовлечению линейного управления в управление человеческими ресурсами и помощи ему.

4. Профессионализация функции управления человеческими ресурсами.

5. Большой акцент на управление изменениями.

6. Расширение и углубление социального партнерства и трудовых отношений становятся более сложной функцией управления человеческими ресурсами.

7. Существенные изменения принципов и систем мотивации.

8. От повышения квалификации к развитию человеческих ресурсов.



[Тенденции управления человеческими ресурсами.]

Таким образом, рассмотрение основных проблем эволюции и тенденций управления персоналом позволяет оценить изменения взглядов по отношению к роли человека в организации.

1.3. Персонал как важнейший ресурс организации

Концепции управления персоналом (роли кадров в производстве) сменялись вместе с изменением отношения к роли персонала в организации.

Английский профессор С. Лиз отмечает семь стратегических направлений в работе с персоналом:

1. Снижение удельного веса заработной платы в себестоимости продукции. Из-за высокой оплаты труда в высокоразвитых странах Европы и Америки продукция многих западных фирм стала неконкурентноспособной по сравнению со странами восточной Азии.

2. Работники — это ресурс, который необходимо максимизировать. Признано, что единственным источником долгосрочного преимущества на рынке является знание способностей своих работников и максимизация их изобретательности, мотивации и человеческих отношений, а не копирование опыта лучших компаний.

3. Неразрывная связь стратегии предприятия и стратегии управления персоналом. В зависимости от типа компании она может применять централизованную стратегию из единого центра (каскадная модель Чандлера) и децентрализованную стратегию, когда самостоятельные подразделения крупной компании проводят гибкий маркетинг на рынке (модели Портера и Фомбрука).

4. Развитие организационной культуры: общие цели, коллективные ценности, харизматические лидеры, жесткие позиции на рынке, контроль сотрудников с помощью социальных средств. Ставится задача достичь «экстраор-

динарных результатов через деятельность ординарных людей». Высокая организационная культура для некоторых компаний — ключ к успеху.

5. «Японизация» методов управления персоналом, широко распространившаяся после успеха крупнейших японских компаний, достигается за счет минимизации числа уровней управления, высокой организационной культуры, гибких форм организации труда, высокого качества продукции, преданности рабочих фирме и т. д.

6. Управление персоналом — стратегическая функция. Это направление предполагает разработку кадровой стратегии, подбор персонала исходя из философии фирмы, вознаграждение с учетом качества индивидуальной деятельности, минимизацию трудовых споров и создание гармонии на рабочем месте, поощрение коллективных усилий, направленных на выживание компании.

7. Использование моделей управленческого выбора в работе с персоналом с учетом четырех главных аспектов: влияние работника и способы воздействия на него; процедура движения работника по фирме; системы вознаграждения; организация рабочего места. Модель успешно позволяет решить проблему выбора политики для максимизации вклада человека в успех фирмы.

Учитывая, что все перечисленные подходы к анализу роли человека в производстве представляют собой взгляды с разных сторон одного и того же явления, можно классифицировать известные концепции в виде квадрата.



[Классификация концепций управления персоналом.]

Анализируя изложенные выше концепции, можно обобщить подходы к управлению персоналом. Во многих публикациях отмечаются два полюса роли человека в общественном производстве:

— человек как ресурс производственной системы — важный элемент процесса производства и управления;

— человек как личность с потребностями, мотивами, ценностями, отношениями — главный субъект управления.

Выводы и ключевые идеи

Накопленный экспериментальный опыт практической реализации принципов управления человеческими ресурсами создал в конце 1970-х годов особую гибкую и в основном учитывающую потребности работников систему управления персоналом организаций.

Анализируя изложенные выше философские концепции, можно обобщить подходы к управлению персоналом. Во многих философских научных публикациях отмечаются два полярно противоположных представления о роли человека в общественном производстве:

— человек как ресурс организационной системы — важный элемент процесса производства и управления;

— человек как личность с потребностями, мотивами, ценностями, отношениями — главный субъект управления.

Перечисленные выше тенденции в практике управления персоналом, которые, собственно, и отличают традиционную практику отдела кадров от управления человеческими ресурсами конечно не являются исчерпывающими, но они, бесспорно, наиболее важны, ибо именно они подняли функцию управления человеческими ресурсами на качественно новый уровень.

Контрольные вопросы и задания

1. Выделите особенности теоретических воззрений на роль человека в организации в рамках четырех концепций (Л. И. Евенко).

2. Какова стратегическая функция управления персоналом?

3. Что понимается под термином «человек как ресурс организационной системы»?

4. Какие основные стратегические направления в сфере управления человеческими ресурсами вы знаете?

Библиографический список

Основная литература

1. *Егоршин, А. П.* Управление персоналом / А. П. Егоршин.— Н. Новгород : НИМБ, 2002.— С. 55–86.
2. *Иванцевич, Дж. М.* Человеческие ресурсы управления / М. Дж. Иванцевич, А. А. Лобанов.— М. : ДЕЛО, 1993.— С. 35–69.
3. *Управление персоналом государственной службы* : учеб.-метод. пособие / под ред. Е. В. Охотского.— М. : РАГС, 1997.— С. 48–59.
4. *Управление персоналом организации* : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова.— М. : ИНФРА-М, 2001.— С. 25–68.

Дополнительная литература

1. *Государственное и муниципальное управление* : справ.— М. : Магистр, 1997.— С. 35–70.
2. *Травин, В. В.* Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов.— М. : ДЕЛО, 1998.— С. 45–88.
3. *Управление персоналом* : энциклопед. слов. / под ред. А. Я. Кибанова.— М. : ИНФРА-М, 1998.— С. 38–45.
4. *Управление человеческими ресурсами: психологические проблемы* : сб. / под ред. Ю. М. Забродина, Н. А. Носова.— М. : Магистр, 1996.— С. 15–28.

2. Государственная система управления трудовыми ресурсами

План

2.1. Рынок труда и структура занятости населения.

2.2. Реализация государственной политики занятости в современных социально-экономических условиях.

2.1. Рынок труда и структура занятости населения

Рынок труда — сфера формирования и реализации спроса и предложения рабочей силы. Организационно — это система социальных институтов, каждый из которых выполняет частично или полностью какую-либо функцию развития труда: подготовку, использование, стимулирование.

Рынок труда неоднороден. Существуют субрынки, разделенные труднопреодолимыми барьерами, чем в значительной степени обусловлена сложность проблем мобильности рабочей силы. Составной частью рынка труда является *рынок рабочих мест*, поскольку зачастую предлагается (имеет спрос) совершенно определенное рабочее место.

Рынок труда имеет ряд черт, отличающих его от рынков обычных товаров. В нем действуют особые регуляторы и социальные силы.

[Особенности рынка труда.]



Задание 2.1.1. Перечислите особенности рынка труда в отличие от рынка товаров и услуг.

При выборе места работы учитываются такие его характеристики, как безопасность, престиж, комфорт и возможность продвижения по службе. Однако мнение самого индивида при этом основывается часто не на адекватном понимании положения на рынке труда, а предубежденности и субъективно подобранных сведениях. Таким образом, даже достоверная информация о рыночной конъюнктуре не является достаточной посылкой для правильного распределения труда.

К автономным факторам можно отнести также социально-политическую ситуацию, что связано, к примеру, с формированием минимума заработной платы или ограничениями в вопросах оплаты труда, устанавливаемыми профессиональными объединениями (ослабление распределяющей роли механизма цен). Для рынка труда характерна значительная дифференциация в структуре спроса и предложения, увеличивающаяся по мере развития национальной экономики, что связано со сдвигами в разделении труда (рис. 1).

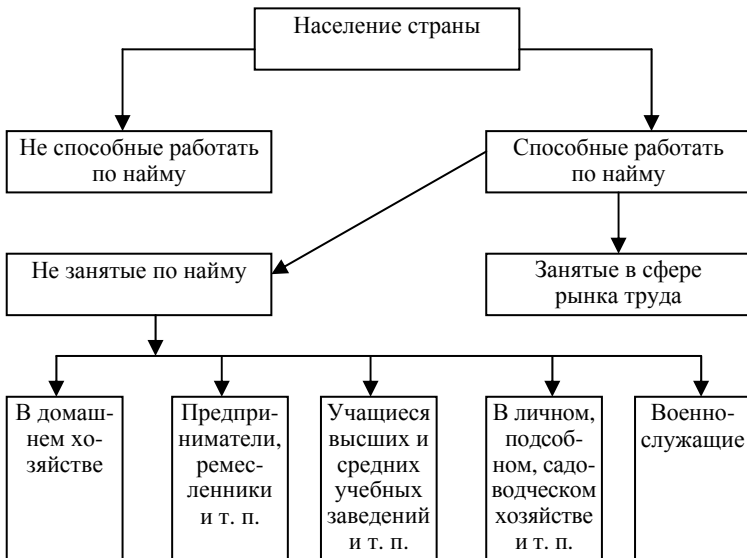


Рис. 1. Структура занятости населения¹

¹ См.: Павленков В. А. Группировка населения по занятости.— М., 1992.— С. 21.



Дифференциация в самой структуре занятости определяется различиями не только в содержании, но и в условиях труда.



Задание 2.1.2. *Выделите основные факторы, влияющие на структуру спроса и предложения рабочей силы.*

При решении проблем занятости обычно выделяют трудоспособное и нетрудоспособное население страны. Потенциальными кандидатами на свободные рабочие места являются чаще лица трудоспособного возраста и некоторая часть населения нетрудоспособного возраста.

[Структура занятости населения страны в соответствии со степенью способности работать по найму.]



Предложение рабочей силы качественно и количественно изменяется в зависимости от изменений в возрастной структуре населения, в системе профессиональной и общей подготовки, в силе влияния международного рынка труда на внутренний рынок и т. д. Дифференциация в предложении рабочей силы усиливается тем, что работники, имеющие одинаковые возраст и профессию, различаются по полу, состоянию здоровья, качеству профессиональной подготовки, опыту, а это, несомненно, сказывается на способности выполнять конкретную работу.

Изменение потребности в рабочей силе является в основном результатом сдвигов в спросе и, соответственно, производстве товаров и услуг, а также изменений в технике и технологиях.



Задание 2.1.3. *Опишите структуру занятости населения.*

Таким образом, сбалансированность спроса и предложения рабочей силы на рынке труда затрудняется тем, что на спрос и предложение влияют различные силы: с точки зрения предложения главными факторами являются образование и профессиональная подготовка, а с точки зрения спроса — тенденции экономического и технологического развития страны.

Следует понимать, что количественный баланс, достигнутый благодаря политике полной занятости, еще не свидетельствует об отсутствии значительных качественных несоответствий в структуре занятости.

Существует ряд причин, в силу которых качественное равновесие является желательным.



[Причины необходимости качественного баланса спроса и предложения рабочей силы на рынке труда.]

В результате растущей международной конкуренции, связанной, в частности, с улучшением средств транспорта и связи и развитием общих рынков, внедрение новых технологий ускорилось. Это означает вероятность более частых изменений в структуре занятости населения, что в свою очередь увеличивает возможность нарушения между спросом и предложением рабочей силы. В то же время обострилась чувствительность работников к изменениям в структуре занятости. Это объясняется главным образом возросшей степенью специализации и профессионализации и растущей диверсификацией производства.




Задание 2.1.4. *Перечислите экономические, социальные, психофизиологические причины необходимости баланса спроса и предложения на рынке труда.*

Таким образом, главная цель политики в отношении рынка труда заключается в том, чтобы достичь приближения к количественному и качественному равновесию спроса и предложения рабочей силы.

Методы политики, направленной на решение проблем занятости, можно разделить на три большие группы: *международное сотрудничество в области разделения труда, активная политика в вопросах распределения труда и политика доходов.*

[Методы политики занятости.]



 **Задание 2.1.5.** *Каковы основные направления политики в регулировании процессов на рынке труда?*

2.2. Реализация государственной политики занятости в современных социально-экономических условиях

Более пятнадцати лет в России существует реальный рынок труда, осуществляется государственная политика занятости, т. е. комплекс мер по прямому и (или) косвенному регулированию государством основных параметров занятости и рынка труда. Она направлена на сдерживание безработицы и смягчение вызываемых ею негативных социальных последствий.

Законодательство о занятости (первоначально максимально либерализованное), приоритеты государственной политики в данной сфере, ее финансовое обеспечение неоднократно корректировались. При этом четко прослеживается тенденция усиления финансовых и административных ограничений, касающихся оказания помощи безработным. В 1996 г. — на пике обращаемости в службу занятости, когда регистрировался каждый второй-третий безработный в стране, — снижение норматива страховых взносов в Государственный фонд занятости населения (ГФЗН) с 2 до 1,5 % фонда оплаты труда стало первым шагом в этом направлении.



На фоне затянувшегося экономического кризиса негибкость позиции государства в области управления рынком труда обусловила неадекватность мер, проводимых службой занятости: увеличился разрыв между уровнями полной и регистрируемой безработицы, достигшими к концу июня 2002 г., соответственно, 11,4 и 1,4 %. Эти показатели свидетельствуют о том, что безработица в России не побеждена и борьба с ней должна оставаться в числе государственных приоритетов.

Низкий же уровень регистрируемой безработицы, очевидно, объяснялся, во-первых, ограничительными мерами, оттолкнувшими от службы занятости значительную часть безработных, а во-вторых, несоответствием новым реалиям сложившихся форм учета и регистрации ищущих работу.

Во многих регионах изменения на рынке труда обусловлены как позитивными сдвигами в экономике, приведшими к росту спроса на рабочую силу, повышению требований к ее качеству, так и существенными подвижками в структуре ее предложения. Парадоксальность ситуации состоит в том, что при невысоком уровне фиксируемой безработицы поток граждан, обращающихся в государственную службу занятости, увеличивается.

При этом органы службы занятости сталкиваются со множеством новых проблем.

Во-первых, расширяются потребности в информации о вакансиях со стороны как незанятых, так и желающих сменить работу граждан. А поскольку немногочисленные негосударственные биржи труда (к тому же действующие на платной основе) располагают ограниченными, в основном узкоспециализированными банками вакансий, интерес к информационным услугам органов государственной службы занятости резко возрос.

Во-вторых, растет неудовлетворенный спрос работодателей на специалистов, причем не обязательно высококвалифицированных. Удовлетворить свои потребности за счет ликвидации избыточной занятости предприятия не могут, так как «скрытыми» безработными оказываются, как правило, наименее квалифицированные работники.



Задание 2.2.1. *Какими законодательными актами регулируется государственная политика в сфере занятости?*

Роль механизма финансового выравнивания закономерно падает, однако структура безработицы приобретает специфические черты. Так, статистика свидетельствует, что 60,3 % зарегистрированных безработных принадлежит к категориям, нуждающимся в особой социальной защите, или к пассивному социально-психологическому типу, а потому они предрасположены к длительной безработице.

В-четвертых, среди клиентов службы растет доля так называемых профессиональных безработных, изучивших все тонкости законодательства о занятости, осведомленных обо всех действующих социальных льготах для безработных и стремящихся использовать эти знания в своих интересах.

В изменившихся условиях по-новому высвечивается проблема ресурсного, в первую очередь финансового, обеспечения деятельности службы занятости. С одной стороны, необходима смена приоритетов в финансировании программ занятости, с другой — значительная дифференциация регионов по уровню финансовой обеспеченности требует введения гибких, обоснованных и прозрачных механизмов распределения финансовых средств.



Если обратиться к западному опыту, то очевидно, что проявляющиеся сегодня в России тенденции соответствуют общемировым: в фазе экономического подъема процессы на рынке труда активизируются, возрастает потребность в информационной, профориентационной, консультативной и иной поддержке, а также в переобучении ищущих работу. Инфраструктура рынка труда, включая государственные службы занятости, с преимущественно пассивных мер оказания помощи безработным (выплата пособий по безработице) переориентируется на преимущественно активное удовлетворение растущего спроса работодателей.

Особенность же нашей страны в том, что даже при нынешнем неярком экономическом росте спрос на рабочую силу не может быть

удовлетворен традиционными способами. Кроме того, глубочайший экономический кризис в сочетании с неразвитостью рыночных механизмов обусловил чрезвычайно высокий по мировым меркам уровень «профессиональной» и застойной безработицы.



Задание 2.2.2. *Перечислите основные проблемы состояния регулирования процессов занятости.*

Для решения назревших проблем стратегически важны: кардинальное изменение законодательства о занятости, развитие конкурентной инфраструктуры рынка труда, усиление внимания к обеспечению эффективной занятости, переход к принятым в цивилизованных странах страховым принципам защиты от безработицы и т. п. Однако такие шаги требуют времени. Сегодня же, когда реализация политики занятости остается прерогативой исключительно органов ФГСЗН, следует шире использовать их потенциал, нестандартные подходы в рамках действующего законодательства.

В программе правительственных реформ даны профессиональный макроэкономический анализ сложившейся ситуации с занятостью, а также реальная оценка последствий недореформированности рынка труда. Намеченная в программе общая траектория развития (в сторону углубления рыночных реформ, повышения внимания к эффективности, открытого признания ограниченных возможностей финансирования, расчета на активизацию граждан при поиске работы и т. п.) представляется обоснованной.

Вместе с тем вызывает опасение гипотетическая возможность сведения государственной политики занятости к пассивной материальной поддержке безработных на фоне свертывания (практически при отказе в финансировании) активных программ. Даже в самые трудные времена служба занятости не допускала подобной переориентации своей деятельности. Не нова и идея сосредоточения усилий службы занятости на оказании помощи главным образом социально незащищенным и длительно безработным.

Этот сегмент всегда был приоритетным для службы занятости. Нельзя согласиться с попыткой уйти от решения проблем незанятых, которые не регистрируются сегодня в качестве безработных. Главная опасность кроется в негибкости этого механизма, когда вероятные просчеты в прогнозировании безработицы могут привести к фатальной нехватке средств для ее рассасывания.

Основной методологической ошибкой закона «О занятости населения» в его нынешней версии остается отождествление понятий «право на труд» и «право на пособие».

Право на труд — конституционное право всех граждан, в то время как право на пособие зарабатывается человеком на протяжении его трудовой жизни. В теории регулирования рынка труда разграничение этих понятий обеспечивает не только социальную справедливость, но и экономическую целесообразность.

Российская система содействия занятости фактически уравнивает право на получение оплачиваемого рабочего места и право на пособие по безработице, представляя равный доступ к фонду занятости и тем, кто его формировал взносами, и тем, кто был непричастен к этому.



Речь идет прежде всего о бывших тунеядцах, перекочевавших в начале 1990-х годов с учета МВД в службу занятости. Хотя они получают в основном минимальное пособие, масштабы отвлечения сил и средств на них довольно велики, а психологические последствия их контакта с биржей труда носят разрушительный характер как для работников службы занятости, так и для тех, кто действительно хочет работать.

Это касается также лиц, впервые ищущих работу. Многие страны запрещают выплату пособия по безработице молодым людям без профессии и опыта работы. Естественным выходом для них являются программы обучения с выплатой стипендии. Для молодежи России право на труд и образование дополняется правом на получение пособия по безработице, начиная с 16 лет.

Вызывает большое сомнение российская практика дифференциации пособия по безработице в зависимости от заработной платы на последнем месте работы. Если минимальное пособие не обеспечивает даже прожиточного минимума, максимальный размер пособия по без-

работице едва ли экономически оправдан. Максимальное пособие, которое получали безработные, например, г. Новосибирска, скажем, в сентябре 2003 г. — 2 770 руб., было выше, чем пенсия и заработная плата работников бюджетной сферы.

По сути, произошло сведение проблем занятости к проблемам рынка труда, а политика занятости — к мерам содействия в трудоустройстве.

В современных социально-экономических условиях найм и использование рабочей силы в России регулируются основами законодательства Российской Федерации о занятости населения, принятыми Верховным советом России 15.01.1991 г. Его исходным понятием является положение о том, что, с одной стороны, гражданам принадлежит исключительное право распоряжаться своими способностями к производству и творческому труду, и отсюда занятость основывается на свободном волеизъявлении граждан, а с другой стороны, гарантирует «обеспечение трудящимся достойных условий занятости, труда и жизни».

Для функционирования в условиях переходного периода, который мы условно датируем 1989–1991 гг., и для реализации государственной политики в области занятости РФ на базе действующих центров по трудоустройству, переобучения и профориентации населения в 1991 г. создается Государственная служба занятости населения (ГСЗН).



[Структура и содержание деятельности Государственной службы занятости.]



Задание 2.2.3. *Укажите, какие государственные структуры осуществляют государственную политику в сфере занятости?*



[Функции государственной службы занятости.]

Таким образом, функции ГСЗ значительно расширились по сравнению с функциями ранее действовавшей административно-командной системы трудоустройства населения.

Для обеспечения своего функционирования ГСЗ имеет также и права.

[Права государственной службы занятости.]



Основное предназначение службы занятости — выполнять роль инструмента социальной политики, направленной на поддержку людей в период потери работы и поиска новой, а также на устранение неравенства на рынке труда.

[Государственная политика в области занятости населения.]



В настоящее время в каждом городе и районе России существуют центры занятости, которые обслуживают клиентов по единой технологии.

В августе 1996 г. на базе трех социальных ведомств: Министерства труда, Министерства социальной защиты населения и Федеральной службы занятости Российской Федерации было создано единое Министерство труда и социального развития Российской Федерации, в результате чего вопросы проведения государственной политики занятости на федеральном уровне теперь в основном сконцентрированы в следующих структурных подразделениях Министерства:

- департаменте народонаселения и политики занятости;
- департаменте трудоустройства населения;
- управлении финансового обеспечения программ занятости;
- управлении социальной поддержки безработных.

Финансирование мероприятий, осуществляемых службой занятости, ведется за счет средств федерального бюд-

жета. В соответствии с действующим законодательством в части финансирования службы занятости он формируется за счет следующих источников:

- обязательных страховых взносов работодателей;
- обязательных страховых взносов с заработка работающих;
- ассигнований при необходимости из федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов, добровольных взносов юридических и физических лиц;
- других поступлений, включая штрафные санкции.

Государственная служба занятости вынуждена отвечать противоположным требованиям: помогать работодателям в поиске лучших работников на рынке труда и в то же время помогать сотням тысяч безработных найти работу.

Фактически роль службы занятости сводится к программированию рабочей силы, что, в свою очередь, является предпосылкой к программированию экономической жизни. Более того, зная характеристики рабочей силы, ее географическое распределение, средства профессиональной подготовки, она в состоянии, по крайней мере потенциально, участвовать в разработке наиболее реальных программ инвестиций в экономику, принятии решений об их размерах и местах вложения. И наоборот, когда программы экономического стимулирования уже действуют, служба занятости может содействовать набору или перемещению работников, обучению и переподготовке кадров. Служба занятости, основываясь на реальных знаниях о рынке труда, может предлагать оригинальные решения по стимулированию спроса на рабочую силу и с помощью этого участвовать в государственной политике занятости. Таким образом, государственная служба занятости является важнейшим инструментом государственной политики.



Задание 2.2.4. Выделите права и обязанности Государственной службы занятости населения.

Выводы и ключевые идеи

Рынок труда — это сфера формирования и реализации спроса и предложения рабочей силы. Организационно это система социальных институтов, каждый из которых выполняет частично или полностью какую-либо функцию развития труда: подготовку, использование, стимулирование.

Рынок труда имеет ряд черт, отличающих его от рынков обычных товаров. В нем действуют особые регуляторы и социальные силы.

При решении проблем занятости обычно выделяют трудоспособное и нетрудоспособное население страны.

Рынок труда регулируется процессами спроса и предложения рабочей силы.

В РФ существует государственная политика по регулированию процессов занятости населения.

Контрольные вопросы и задания

1. Как вы понимаете термин «рынок труда»?
2. Назовите особенности рынка труда в отличие от рынка товаров и услуг.
3. Выделите основные факторы, влияющие на структуру спроса и предложения рабочей силы.
4. В чем выражается основное предназначение службы занятости?

Библиографический список

Основная литература

1. *Егоршин, А. П.* Управление персоналом / А. П. Егоршин.— Н. Новгород : НИМБ, 2002.— С. 55–86.
2. *Иванцевич, Дж. М.* Человеческие ресурсы управления / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов.— М. : ДЕЛЮ, 1993.— С. 35–58.
3. *Управление персоналом государственной службы* : учеб.-метод. пособие / под ред. Е. В. Охотского.— М. : РАГС, 1997.— С. 34–80.
4. *Управление персоналом организации* : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова.— М. : ИНФРА-М, 2001.— С. 25–68.

Дополнительная литература

1. *Конституция* Российской Федерации.— М. : Юрид. лит., 1993.
2. *Гражданский кодекс* Российской Федерации. Части I и II.— М. : Кодекс, 1996.
3. *О занятости* населения в Российской Федерации : закон РФ от 19.04.1991 г. № 1032-1 (ред. от 17.07.1999 г.) // Рос. газ.— 1996.— 6 мая.
4. *О государственной* социальной помощи : федер. закон от 17.07.1999 г. № 178-ФЗ // Там же.— 1999.— 23 июля.
5. *Трудовой кодекс* РФ : офиц. текст.— М., 2002.
6. *Адамчук, В. В.* Экономика и социология труда : учеб. / В. В. Адамчук, О. В. Романов, М. Е. Сорокина.— М. : Юнити-М, 2000.— С. 34–55.
7. *Карташов, С. А.* Рынок труда: проблемы формирования и управления / С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов.— М. : Финстат-информ, 1999.— С. 44–56.
8. *Рынок труда* : учеб. / под ред. В. С. Буланова и Н. А. Волгина.— М. : Экзамен, 2000.— С. 28–49.

3. Принципы и методы управления персоналом

План

- 3.1. Принципы управления персоналом.
- 3.2. Методы управления персоналом.

3.1. Принципы управления персоналом

Управление персоналом — явление многогранное и сложное по своему содержанию и организационно-структурным формам. Оно выступает и явлением структурно-расчлененной целостности, в которой каждый элемент имеет определенное назначение и функции.

В этой связи управление персоналом является самостоятельно функционирующей системой со своими принципами и методами.

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

[Основа концепции системы управления персоналом организации.]



В условиях рыночной экономики формирование, или реорганизация, системы управления персоналом организации начинается с определения миссии и стратегической цели этой организации и вытекающих из них прикладных задач.



[Факторы воздействия на людей в организации.]



Задание 3.1.1. *Определите миссию (главную цель) вашей организации.*

Стабильное функционирование системы, ее надежность во многом зависят от оперативности отклика на возникающие «сбои» в системе. Оценка состояния системы, изменение этой оценки под воздействием принятого управленческого решения требуют как раз учета связей и упреждения негативных откликов на разных уровнях. А так как оперативно обеспечить такой отклик трудно, необходимо ориентироваться на принципы и методы управления, обеспечивающие или поощряющие ее самоорганизацию.

Механизм управления представляет собой систему органов управления, средств и методов, направленных на удовлетворение потребности в персонале требуемого количества и качества и к определенному времени. Цели управления достигаются путем реализации определенных принципов и методов.



[Принципы и методы построения системы управления персоналом.]

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом в организации:

1) принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом;

2) принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.



[Принципы эффективного управления персоналом.]

Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом:

— обусловленность функций управления персоналом целями производства;

— первичность функций управления персоналом;
— оптимальность соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом (пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом, — интрафункцией, и функциями управления персоналом — инфрафункциями);

— потенциальные имитации (каждый работник должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и работников своего уровня);

— экономичность (если мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом увеличили затраты на управление, то последние должны перекрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления);

— перспективность, комплексность, оперативность, оптимальность, простота, научность, устойчивость, иерархичность, многоаспектность, прозрачность, комфортность.

Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом:

— концентрация (рассматривается в двух направлениях: концентрация усилий персонала отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решении основных задач или как концентрация однородных функций в одном подразделении, что устраняет дублирование);

— специализация (разделение труда в системе управления персоналом, формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении групп однородных функций);

— параллельность (одновременное выполнение отдельных управленческих решений, что повышает оперативность управления персоналом);

— адаптивность (приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы);

— преемственность (общая методическая основа по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами);

— непрерывность (уменьшение перерывов в работе персонала и времени пролеживания документов, простоев технических средств управления и т. п.);

— ритмичность (выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность выполнения функций управления персоналом);

— прямооточность (упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения).

В числе общих принципов как инструментов управления персоналом выделяют:

- научность;
- плановость;
- комплексность (системность);
- непрерывность;
- нормативность;
- экономичность;
- заинтересованность;
- ответственность и т. д.



Задание 3.1.2. *Перечислите общие принципы, которые являются приоритетными для вашей организации.*

3.2. Методы управления персоналом

Способом реализации принципов управления персоналом выступают *методы*.

Необходимость комплексного программно-целевого по своему характеру подхода обусловлена тем, что отдельные виды деятельности в рамках управления персоналом осуществляются не сами по себе, а во взаимосвязи с целями управления. *Целеполагание* — один из методов формирования системы управления организацией.

Конкретно и детально сформулированные цели позволяют поставить перед отдельными звеньями системы управления, подразделениями и исполнителями более конкретные задания по их реализации. Основой формирования целевой направленности системы управления персоналом являются социальные цели. Здесь основным методическим подходом считается структуризация целей по управлению персоналом — построение системы целей с помощью «дерева» целей (целей администрации и целей работников, обеспечение их наименьшей противоречивости, выявление роли и места управления персоналом в обеспечении главных целей организации).

Задача разработчиков этого метода заключается в детализации целей нижнего уровня, чтобы их формулировки представляли собой конкретные функции, выполнение которых закрепляется за отдельными звеньями и исполнителями системы управления персоналом.



Задание 3.2.1. Составьте схему «дерева» целей по управлению персоналом. Декомпозиция должна включать в себя внешние цели, связанные с отношениями организации с окружающей средой (рынок труда, требования к подготовке кадров, профессиональный кадровый маркетинг, охрана окружающей среды, отношения с властями, профсоюзами и пр.), а также внутренние цели, реализация которых может быть направлена на улучшение отношений со своими сотрудниками (участие в управлении, совершенствование стиля руководства, углубление профессиональных знаний, решение социальных вопросов и т. п.).

Существует многообразие классификаций методов управления персоналом по различным основаниям, а именно: по построению системы управления персоналом; по изучению состояния системы управления персоналом; построения, обоснования и реализации новой системы

управления персоналом; по способам и результативности воздействия на персонал.



[Методы построения системы управления персоналом.]

Методы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации. Классификация методов может быть представлена следующим образом:

- методы сбора данных;
- методы формирования;
- методы обоснования;
- методы внедрения.



[Методы изучения состояния системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы управления персоналом.]



Задание 3.2.2. *Проанализируйте повестки ваших совещаний, есть ли среди них такие, на которых рассматривались пути совершенствования управления персоналом. Какие идеи были предложены для совершенствования работы с персоналом? Определите преимущества и недостатки метода совещания.*

Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются при применении системы методов в комплексе. Это позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов. Например, функционально-стоимостной анализ позволяет применить систему методов, включая следующие этапы: подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный, внедренческий и т. д.

Мы рассмотрели несколько подходов и классификаций *методов управления персоналом*, однако по наиболее распространенной классификации, отличающейся способами и результативностью воздействия на персонал, они делятся на три группы: *административные, экономические и социально-психологические*.

[Методы управления персоналом.]



Административные методы являются способами осуществления управленческих воздействий на персонал, основанными на властных отношениях, дисциплине и системе административно-правовых взысканий, осуществляются в форме организационного, распорядительного и дисциплинарного воздействия.

Практическая реализация организационного воздействия во многом определяется уровнем деловой культуры организации, желанием сотрудников работать по правилам, предписанным администрацией.

Распорядительное воздействие направлено на достижение поставленных целей управления, соблюдение требований внутренних нормативных документов и придание юридической силы управленческим решениям. К числу распорядительных воздействий относят: приказы, распоряжения, указания, нормирование труда, координацию работ и контроль исполнения¹.



Основа организационного и распорядительного воздействия — организационные отношения, которые включают в себя отношения прав и ответственности, властности, компетентности. Организационные отношения служат основой для соотношения прав и ответственности вдоль всей иерархии организационных отношений. Для того чтобы организационное и распорядительное воздействие было эффективным, необходимы два основных ус-

¹ См.: Федосеев В. Н., Капустин С. Н. Управление персоналом организации: учеб. пособие.— М.: Экзамен, 2004.— С. 231–232.

ловия: сбалансированность прав и ответственности на каждом из уровней управления; сбалансированность прав и ответственности между уровнями управления. При нарушении этих требований неизбежно возникают и развиваются стремления к доминированию прав и снижению ответственности.

Дисциплинарная ответственность и взыскания. Дисциплина — это обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с Трудовым кодексом, иными законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором и локальными нормативными актами организации. Руководитель обязан создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда. Трудовой распорядок организации определяется правилами внутреннего трудового распорядка.

За совершение дисциплинарного проступка, т. е. неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, руководитель имеет право применить следующие дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям.



Задание 3.2.3. *Проанализируйте систему административных методов, которые использует ваш руководитель.*

Экономические методы управления являются способами воздействия на персонал на основе использования экономических законов и обеспечивают возможность в зависимости от ситуации как «одарять», так и «качать». Наиболее распространенными формами прямого экономического воздействия на персонал являются: хозяйственный расчет, материальное стимулирование и участие в прибылях через приобретение ценных бумаг (акций, облигаций) организации.

Материальное стимулирование осуществляется путем установления уровня материального вознаграждения (заработная плата, премии), компенсаций и льгот. В рыночных отношениях заработная плата выражает главный и непосредственный интерес наемных работников, работодателей и государства в целом. Нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения интересов этого трехстороннего партнерства является одним из главных условий развития производства и составляет функцию управления трудом и заработной платой.



Задание 3.2.4. Проанализируйте систему экономических методов, которые используются в вашей организации.

Социально-психологические методы — это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности. По масштабу и способам воздействия их можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности; психологические методы, которые целенаправленно воздействуют на внутренний мир конкретного человека¹.



Методы управления индивидуально-личностным поведением в настоящее время представляют собой скорее искусство, чем науку. Субъектом управления выступает и общество в целом, и коллектив, и главным образом руководитель. В рамках методов управления индивидуально-личностным поведением основным является личный пример, когда руководитель либо сам демонстрирует образцы нужного поведения, либо указывает на примерных работников.

¹ См.: Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Указ. соч.— С. 238.

Социологические методы позволяют оценить место и назначение сотрудников в коллективе, выявить неформальных лидеров и обеспечить им поддержку, использовать мотивацию персонала для достижения конечного результата труда, обеспечить эффективные коммуникации и предупреждение межличностных конфликтов в коллективе. К числу социологических методов управления относят: социальное планирование, социологические исследования, оценку личностных качеств, мораль, партнерство, соревнование, управление конфликтными ситуациями.

Социологические исследования служат инструментом в работе с персоналом и обеспечивают специалистов по управлению персоналом необходимыми данными, позволяющими принимать обоснованные решения при подборе, оценке, расстановке, адаптации и обучении персонала. Современные методы социологических исследований весьма разнообразны и могут включать в себя: анкетирование, интервьюирование, социометрические наблюдения, собеседования и т. п.

Психологическое планирование является новым направлением в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива. Оно включает в себя: постановку целей развития и разработку критериев эффективности производственной деятельности, обоснование психологических нормативов, создание методов планирования социально-психологического климата и достижения конечных результатов. Результатами психологического планирования являются:

- формирование подразделений (групп) с учетом психологической совместимости сотрудников;
- создание комфортного социально-психологического климата в коллективе;
- формирование личной мотивации сотрудников исходя из философии организации;
- минимизация межличностных конфликтов;
- разработка моделей профессионального продвижения сотрудников на основе психологической ориентации;

— рост интеллектуальных способностей и уровня квалификации персонала;

— формирование организационной культуры на основе норм поведения и образов «эффективных» сотрудников.

В управлении персоналом недопустимо ставить вопрос о постоянном приоритете тех или иных методов. В различных обстоятельствах, при решении различных задач на передний план могут выдвигаться и преобладать как те, так и иные. Удельный вес методов находится в постоянной динамике, и руководитель должен владеть всеми методами управления в их единстве и в системе.



Задание 3.2.5. *Проанализируйте социально-психологические методы, полезные для вашей организации в данной ситуации.*

Выводы и ключевые идеи

Принципы, положенные в основу эффективного управления персоналом, достаточно многообразны. Они носят многоуровневый характер и распространяются на разные сферы деятельности.

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом в организации:

1) принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом;

2) принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Способом реализации принципов управления персоналом выступают методы.

Принципы и методы построения системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации.

Ориентация на управление человеческими ресурсами меняет задачи и функции системы управления персоналом: планирование потребностей организации в кадрах,

развитие, регламентацию деятельности, оценку, стимулирование персонала, анализ и контроль кадровых процессов.

Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства. Различают три группы методов: административные, экономические и социально-психологические.

Контрольные вопросы и задания

1. Какие принципы определяют направления развития системы управления персоналом?
2. Что выступает способом реализации принципов управления персоналом?
3. В чем заключаются экономические методы управления персоналом?
4. В чем заключаются социологические методы управления персоналом?
5. Перечислите две группы принципов построения системы управления персоналом в организации.
6. Раскройте понятие «методы управления индивидуально-личностным подведением».

Библиографический список

Основная литература

1. *Егоршин, А. П.* Управление персоналом / А. П. Егоршин.— Н. Новгород : НИМБ, 2002.— С. 55–86.
2. *Иванцевич, Дж. М.* Человеческие ресурсы управления / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов.— М. : ДЕЛЮ, 1993.— С. 35–58.
3. *Маслов, Е. В.* Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е. В. Маслов.— М. : ИНФРА-М; Новосибирск : НГАЭиУ, 1998.— С. 49–67.
4. *Управление персоналом организации* : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова.— М. : ИНФРА-М, 1997.— С. 79–106, 118–136.

Дополнительная литература

1. *Егоршин, А. П.* Управление персоналом : учеб. для вузов / А. П. Егоршин.— Н. Новгород : НИМБ, 2001.— С. 7–28, 97–115, 277–309.
2. *Социальный менеджмент* : учеб. / под ред. Д. В. Валового.— М. : Интел-Синтез, 1999.— С. 137–152.
3. *Федосеев, В. Н.* Управление персоналом организации : учеб. пособие / В. Н. Федосеев, С. Н. Капустин.— М. : Экзамен, 2004.

4. Организационное проектирование системы управления персоналом

План

- 4.1. Цели, функции и принципы системы управления персоналом.
- 4.2. Организационная структура системы управления персоналом.

4.1. Цели, функции и принципы системы управления персоналом

Персонал является неотъемлемой частью любой организации, так как любая организация представляет собой взаимодействие людей, объединенных общими целями. Персонал организации — это совокупность ее работников, объединяемых общностью технологии, средств производства продукта труда и общностью интересов. Причем успех в деятельности каждой организации в очень большой степени зависит от деловых качеств персонала, его заинтересованности.

В ресурсной структуре организации персонал занимает исключительное положение. Люди, образующие персонал организации, обладают рядом специфических особенностей, которые оказывают серьезное влияние на процесс управления персоналом и организацией в целом. К наиболее существенным особенностям относятся следующие:

- каждый работник представляет собой личность, обладающую большой индивидуальностью, которая заключается в индивидуальной жизненной концепции;

- сотрудники постоянно реагируют на изменения в окружающей их среде, в процессах управления и т. д.

оценками, решениями, действиями (поступками, поведением и др.). Работники обладают способностью к обучению и имеют потребность в самовыражении;

— у людей имеет место изменение понятий, взглядов, признаков их индивидуальности;

— среди персонала всегда присутствуют межличностные отношения и формируются социально-психологические явления в виде взаимоотношений, коллективного мнения и др.

Названные особенности, присущие работникам организации, имеют значение для создания системы и осуществления управления персоналом организации.

Если суммировать все названное, то это сводится в итоге к тому, чтобы каждый работник и весь персонал организации умел и хотел хорошо работать в виде сплоченной команды. Такие результаты могут быть достигнуты только на основе развитых человеческих отношений внутри организации, построенных на требовательности, справедливости, уважении, а также на основе профессионального подхода к управлению персоналом.

Совокупность специалистов, реализующих функции управления, называют персоналом управления. В понятии «персонал управления» есть некий особенный смысл. Он заключается в акцентировании внимания на роли человека в процессах управления и соответствует идее человеческого фактора в современном управлении, «человеческий капитал управления».

Из идеи человеческого капитала выросла идея социального партнерства. Человеческие ресурсы можно рассматривать как фактор затрат, но человеческий капитал — это потенциал и гарантия успеха.

На понимании персонала управления как человеческого капитала строится осознание того, что потенциал работников все более явно становится критическим фактором развития, и во многих случаях оказывается, что не хватает не просто человеческих ресурсов — не хватает человеческого капитала, т. е. таких специалистов, которые были бы способны к высокоэффективному труду и заинтересованы в творческой отдаче.

Понятие «управление персоналом» в отечественной практике до недавнего времени отсутствовало, хотя в системе управления каждой организации существовала подсистема управления кадрами и социальным развитием коллектива (отдел кадров), но основную часть работы по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

В отечественной литературе нет единого мнения по поводу определения управления персоналом, но можно выделить несколько подходов¹:



Институциональный подход. С позиций этого подхода управление персоналом рассматривается как разнообразная деятельность различных субъектов (среди которых чаще всего выделяют специализированные службы управления персоналом, линейных и высших руководителей, выполняющих функцию управления по отношению к своим подчиненным), направленная на реализацию целей стратегического развития организации и выполнение тактических задач по наиболее эффективному использованию занятых на предприятии работников.

Содержательный (функциональный) подход. Данный подход основывается на выделении функций управления персоналом, его целей и задач функционирования в рамках организации, он показывает, какие действия, процессы должны быть осуществлены для того, чтобы достичь этих целей, в отличие от институционального подхода, который акцентирует внимание на том, что должно дать управление персоналом для организации. Это позволяет говорить об управлении персоналом как об особом виде деятельности, как о целостной системе, имеющей свое специфическое содержание.

Организационный подход. С точки зрения этого подхода управление персоналом можно определить как комплекс взаимосвязанных экономических, организационных

¹ См.: *Управление персоналом* / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 560 с.

и социально-психологических методов, обеспечивающих эффективность трудовой деятельности и конкурентоспособность предприятий. Здесь речь идет о взаимодействии объекта и субъекта, рассматриваются механизмы, технологии, инструменты и процедуры реализации функций управления персоналом.

Интересен подход, полагающий объектом системы управления персоналом процесс целенаправленного взаимодействия и взаимовлияния в совместной продуктивной деятельности управленцев и персонала. Данный подход определяет систему управления как единство субъекта и объекта управления, которое достигается в результате не только саморегулирования в сложных социальных системах, но и целенаправленного воздействия субъекта управления на объект. При этом объектом управления выступают социальные отношения, процессы, группы, а также социальные ресурсы и сам человек, неизбежно вступающий в социальные отношения, участвующий в социальных процессах и группах, в реализации ресурсов.

Исходя из этого, можно говорить об управлении персоналом как системе, которая имеет объект и субъект управления, между которыми существуют организационные и управленческие отношения, а также функции управления, которые реализуются через систему определенных методов.



Задание 4.1.1. Назовите основные черты управления персоналом как системы.

Система управления персоналом является непременной составляющей управления и развития любой организации, она является объективной, так как возникает с возникновением самой организации и независимо от чьей-то воли. Являясь, по сути, одной из важнейших подсистем организации, система управления персоналом определяет успех ее развития.

Для эффективного функционирования система управления персоналом должна быть построена на научно обоснованных принципах и использовать оптимальные методы и технологии, соответствующие принципам, лежащим в ее основе, а также не противоречить общей концепции развития организации. Изменение, усовершенствование системы управления персоналом представляют собой сложный процесс, требующий учета многих переменных.

Цель — это образ предполагаемого состояния управляемой системы, интегратор ее деятельности. Исходя из целей, стоящих перед организацией, цель управления персоналом заключается в создании гибких механизмов управления, позволяющих быстро адаптировать персонал к условиям деятельности в растущей организации, сохранять и пополнять команду единомышленников новыми сотрудниками, обеспечивая при этом как достижение целей организации, так и удовлетворение интересов работников.

Для достижения этих целей следует решить ряд взаимосвязанных *задач*:

- разработать единые принципы стратегического управления организацией и персоналом;

- стимулировать адаптацию персонала к изменениям в организации;

- создать действенную систему мотивации и стимулирования труда, направленную на развитие персонала, подкрепление успехов, достигнутых отдельными работниками, и поощрение групповой работы;

- создать систему оценки персонала;

- стимулировать повышение квалификации и обучение работников для развития компетенции в решении задач, стоящих перед организацией;

- обеспечить организацию оптимальным составом персонала нужного качества;

- ускорить процесс развития руководителей для соответствия их знаний изменяющимся условиям функционирования организации;

— создать условия для разрешения конфликтов между старыми и новыми сотрудниками, сохранения и развития организационной культуры.

Высокая производительность и качество труда — вот главная цель управления персоналом организации. Такая постановка цели полностью корреспондируется с главной целью деятельности организации, ее миссией, которая всегда предполагает производство каких-либо товаров и услуг для удовлетворения потребностей общества через рынки и получение при этом приемлемой прибыли. Естественно, достижение целей деятельности организации без высокой производительности труда нельзя себе представить реальным.

Конечно, производительность труда зависит в большой мере от используемых в организации средств производства и технологий, иначе говоря, от состояния производительных сил. Но поскольку предметом наших интересов и исследований выступают люди, то состояние средств производства мы принимаем в каждом конкретном случае величиной постоянной. Иначе говоря, мы будем рассматривать в каждом случае роль персонала при равных и постоянных прочих условиях.

Достижение главной цели управления персоналом может быть осуществлено путем достижения других целей подчиненного главной цели уровня, можно сказать, путем решения ряда конкретных задач. Последние, в свою очередь, могут быть решены посредством достижения подчиненных им целей более низких уровней. В результате образуется известная система (дерево) целей.

Главная цель управления персоналом может быть достигнута прежде всего решением трех примыкающих к ней задач:

- умением каждого работника работать на своем рабочем месте;
- желанием каждого работника работать активно и заинтересованно;
- присутствием у персонала корпоративного сознания, духа команды.

[Система целей управления персоналом организации.]



В реализации предлагаемой системы целей управления персоналом сталкиваются интересы персонала и производства. Такое столкновение всегда имеет место в менеджменте, и оно было определено еще в 1985 г. в известной «решетке менеджера», предложенной американцами Р. Блеком и Д. Мутоном, по поводу выбора стилей управления¹.



Умение работать представляет интересы производства; желание работать — интересы персонала; корпоративное сознание — интересы и того, и другого. Наиболее эффективная стратегия управления в этой системе представляется в приоритете интересов производства, т. е. сначала совершенствуется или расширяется производство, затем на этой базе больше и полнее удовлетворяются интересы персонала. Такая последовательность действий повторяется, при этом желательно, чтобы большинство персонала поддерживало действия администрации по улучшению производства, зная, что это приведет в результате к большому удовлетворению их интересов.

Управляющие персоналом — это самостоятельная группа профессиональных специалистов-менеджеров, главные цели которых — повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программы развития кадров.



Управление персоналом в рамках общего менеджмента представляет непрерывный информационный процесс воздействия на работников с целью сохранения стабильности деятельности, реализации программ развития организации и повышения ее эффективности; это стратегическое и оперативное управление кадровой деятельностью предприятия, направленное на повышение эффективности использования человеческих ресурсов организации.

¹ См.: Нессонов Г. Г. Основы управления персоналом.— М.: РАГС, 2000.— 305 с.

Система — это совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, обладающих свойствами образовывать и поддерживать целостность своего существования в окружающей среде.

Система работы с персоналом — это совокупность взаимосвязанных действий по обеспечению управления в труде определенного количества и качества. Такая система предполагает не только формальную организацию работы с персоналом (подбор, расстановка, контроль и пр.), но и совокупность факторов социально-психологического, неформального характера — стиль управления, отношение к нуждам человека, забота о человеке, понимание человека, учет его индивидуальных особенностей и пр.

Систему работы с персоналом характеризуют такие параметры:

— соответствие персонала целям и миссии фирмы (уровень образования, квалификации, понимание миссии, отношение к работе и пр.);

— эффективность системы работы с персоналом — соотношение затрат и результатов, потребность в инвестициях, выбор критериев оценки результатов работы с персоналом и пр.;

— избыточность или недостаточность персонала, расчет потребности, планирование количества;

— сбалансированность персонала по определенным группам профессиональной деятельности и социально-психологических характеристик;

— структура интересов и ценностей в группах персонала управления, их влияние на отношение к труду и его результаты;

— ритмичность и напряженность деятельности, определяющие психологическое состояние и качество работы;

— интеллектуальный и творческий потенциал персонала управления, отражающий подбор и использование персонала, организацию системы его развития.

Функция — это категория, которая отвечает на вопрос «что надо делать, чтобы управлять?». Функции определя-

ют набор операций или действий, без которых воздействие оказывается невыполнимым и невозможным.

Система работы с персоналом — это совокупность действий, включающих следующие функции:

1. Определение потребности в персонале в соответствии с целью, миссией и возможностями фирмы.

2. Планирование работы с персоналом — предвидение и расчет привлечения, подбора, высвобождения, обучения, сроков и пр.

3. Привлечение, отбор, подбор и высвобождение персонала.

4. Расстановка и распределение персонала, его использование и задействованность (включенность в решение проблем, нагрузка и пр.).

5. Исследование и оценка персонала.

6. Ротация персонала, движение в системе управления, траектория карьеры.

7. Развитие персонала, повышение квалификации, образования, компетенции, накопление опыта.

8. Мотивация и стимулирование персонала, создание благоприятных условий для производительной деятельности, качества работы.

[Функции системы управления персоналом.]



Задачей управления человеческими ресурсами является формирование производственного поведения ее сотрудников, обеспечивающего достижение организационных целей. Желаемое производственное поведение определяется двумя основными факторами — желанием (мотивацией) и способностью сотрудника выполнять требуемые функции.

Организация может добиться целостности системы управления персоналом за счет:

— четкого определения собственных целей организации и их коммуникации всем своим сотрудникам;

— детального моделирования «идеального» производственного поведения для всех должностей (сотрудников) организации;

— координации в работе подразделений службы человеческих ресурсов;

— постоянного взаимодействия специалистов по человеческим ресурсам с линейными руководителями, непосредственно управляющими персоналом.

Возникает комплекс задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы:

— социально-психологическая диагностика;

— анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений руководства;

— управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;

— информационное обеспечение системы кадрового управления;

— управление занятостью;

— оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;

— анализ кадрового потенциала и потребности в персонале;

— маркетинг кадров;

— планирование и контроль деловой карьеры;

— профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;

— управление трудовой мотивацией;

— правовые вопросы трудовых отношений;

— психофизиология, эргономика и эстетика труда.

Набор действий с персоналом базируется на *принципах*. Под принципом понимается научное начало (основание, правило), которое при решении надо учитывать и соблюдать в работе с персоналом. Выделим только основные и дадим их по алфавиту¹.



¹ См.: *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации.— М.: Интел-Синтез, 2000.— 368 с.

Альтернативность — многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.

Бюрократия — обеспечение разумного господства центрального звена управления (администрации) над основной частью персонала для строгого выполнения нормативных документов организации («разделяй и властвуй»).

Гибкость — приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.

Децентрализация — в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей с передачей прав и ответственности на нижние уровни.

Дисциплинированность — все работники выполняют правила внутреннего трудового распорядка, а менеджеры применяют справедливые санкции к нарушителям дисциплины.

Единоначалие — концентрация власти в руках линейных руководителей, работник получает распоряжение и отчитывается перед одним непосредственным начальником («директор всегда прав»).

Иерархичность — в системе работы с персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями и отдельными руководителями), базирующееся на разделении власти, решений и информации по уровням управления.

Кадры решают все — должна быть разработана эффективная система подбора, расстановки и обучения кадров. Развитие и продвижение работников осуществляются в соответствии с результатами их труда, квалификацией, способностями и потребностями организации.

Коллегиальность — менеджеры работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, участвуя в выработке наиболее важных решений.

Комплексность — при формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (внешние и внутренние, состояние объекта управления и т. д.), и охватывать все подсистемы работы с персоналом.

Концентрация — рассматривается как концентрация усилий работников различных профессий на решении основных задач или как концентрация разных функций в одном подразделении системы управления персоналом, чтобы устранить дублирование и сократить цикл управления.

Кооперация — система управления персоналом должна обеспечивать максимальное разделение и специализацию процессов выработки, принятия и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделением существенной информации, их внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов и т. д.

Корпоративность — гармония интересов всех категорий персонала в обеспечении единства интересов и усилий по достижению целей управления («в единении — сила»).

Личная ответственность — каждый работник организации должен точно знать свои обязанности, а также то, за что он несет личную ответственность (ресурсы, имущество, информация).

Научность — разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях.

Оперативность — своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения и конфликты («не ждать»).

Параллельность — предполагает одновременное выполнение различных управленческих функций, чтобы повысить оперативность управления персоналом и сократить продолжительность работы.

Плановость — началом всей работы является установление на длительный период плановых темпов и пропорций развития персонала.

Полная занятость — связана с потребностями рынка трудовых ресурсов. Индивидуальные проблемы решаются быстро, справедливо и эффективно. Работнику гарантируются занятость и оплата труда.

Простота — чем проще система и методы управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение системы управления персоналом в ущерб производству («простота — мать порядка»).

Ротация — временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь выполнять функции одного-двух работников своего уровня и планомерно перемещаться по различным должностям.

Согласованность — взаимодействия между звеньями по вертикали и горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени («согласие — продукт непротивления сторон»).

Специализация — разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении однородных функций управления.

Справедливое вознаграждение — базируется на оплате по результатам индивидуального и коллективного труда с возмещением стоимости рабочей силы.

Централизация — естественный порядок организации, когда исходная информация поступает в центр (администрацию), где принимаются важные управленческие решения.

Эффективность — предполагает экономичную организацию системы управления персоналом на основе снижения доли затрат на управление в общих затратах на единицу выпускаемой продукции. Как уже говорилось,

если после мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом затраты на управление увеличились, то это увеличение должно перекрываться эффектом от производственной деятельности («экономия»).

Признание приоритетности развития личности, обеспечивающее использование человеческого ресурса в сбалансированных интересах организации и работника, — исходный принцип управления персоналом. Путь реализации этого принципа — изменение взгляда на организацию лишь как на потребителя рабочей силы. В условиях перехода к рынку в организациях объективно создается внутренний рынок труда, объектами которого являются все наемные работники и представители администрации — работодателя. При этом обеспечивается равноправие между наемным работником и собственником, между руководителем и исполнителем.



Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организацию их эффективного использования, профессиональное и социальное развитие. В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения используются принципы, т. е. правила и методы, разработанные наукой и апробированные практикой.



Система управления персоналом в крупных организациях представляет взаимосвязь десяти функциональных подразделений (подсистем), направленных на совершенствование управленческого общения. К ним относятся¹:

Подсистема планирования и маркетинга.

Подсистема поиска, отбора, найма, адаптации и учета претендента.

Подсистема развития персонала, его обучения и переподготовки, роста служебной карьеры.

Подсистема трудовых взаимоотношений.

¹ См.: Журавлев П.В. и др. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджеров. — М.: Экзамен, 2000. — 575 с.

Подсистема условий труда.
Подсистема мотивации поведения персонала.
Подсистема развития организационных структур управления занимается анализом.
Подсистема социального развития.
Подсистема правового обеспечения.
Подсистема информационного канала.



Задание 4.1.2. *Приведите примеры базовых принципов для подсистем управления персоналом.*

4.2. Организационная структура системы управления персоналом

Управление персоналом, являясь социальным, содержит в себе несколько аспектов. В частности, выделяют следующие аспекты управления персоналом:

— технико-экономический — отражает уровень развития конкретного производства, особенности используемых в нем техники и технологий, производственные условия и т. д.;

— организационно-экономический — содержит вопросы, связанные с планированием численности и состава работающих, моральным и материальным стимулированием, использованием рабочего времени и т. д.;

— правовой — включает вопросы соблюдения трудового законодательства в работе с персоналом;

— социально-психологический — отражает вопросы социально-психологического обеспечения управления персоналом, внедрения различных социологических и психологических процедур в практику работы;

— педагогический — предполагает решение вопросов, связанных с воспитанием персонала, наставничеством и др.

Концепция управления персоналом содержит базовые принципы управления и его общую направленность, ее положения уникальны в отдельно взятой организации, но, тем не менее, содержание управления персоналом включает в себя элементы, которые являются общими. Так, в содержание управления персоналом включают:

- определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия;

- формирование численного и качественного состава кадров (набор, отбор и расстановку персонала);

- кадровую политику (принципы подбора и расстановки персонала, условия найма и увольнения, обучение и повышение квалификации, оценку персонала и его деятельности);

- систему общей и профессиональной подготовки кадров;

- адаптацию работников на предприятии;

- оплату и стимулирование труда (формы оплаты труда, пути повышения производительности труда и т. д.);

- оценку деятельности и аттестацию кадров;

- систему развития кадров (обучение, планирование трудовой карьеры и т. д.);

- формирование кадрового резерва;

- организационную культуру фирмы, а также межличностные отношения между работниками, администрацией и общественными организациями.

Система работы с персоналом делает работников управления капиталом.

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

деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и др.

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

В зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных фирмах функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

[Состав функциональных подсистем системы управления персоналом организации и их основные функции.]



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



Задание 4.2.1. *Создайте структурную схему своей организации и определите на ней место службы управления персоналом.*

Стратегия кадровой работы включает ориентацию на новые задачи и функции. С изменением роли и значимости функции управления персоналом должны измениться роль и место кадровой службы организации. Своими действиями она должна усиливать способность к внедрению

инноваций эффективности управления, содействовать повышению способности организации к выживанию в условиях жесткой конкурентной борьбы.

Основными инструментами кадровой политики становятся такие формы и методы работы с персоналом:

- планирование и привлечение необходимого числа работников;
- подготовка и обучение сотрудников;
- оценка участия каждого из сотрудников в достижении коллективных целей;
- вознаграждение сотрудников, мотивация высокоэффективного труда;
- развитие психологических, творческих и личностных характеристик персонала;
- расширение диапазона профессиональных навыков с помощью ротации кадров или временного управленческого моделирования.

В этих целях управления и отделы по работе с персоналом стремятся планомерно управлять подбором, обучением, оценкой и вознаграждением персонала, т. е. создавать и совершенствовать особые методы, процедуры и программы управления этими процессами. Взятые в своем единстве они представляют собой системы управления человеческими ресурсами.



Задание 4.2.2. *Приведите пример системного подхода к управлению персоналом в вашей организации (или другой).*

Выводы и ключевые идеи

В ресурсной структуре организации персонал занимает исключительное положение. Человеческие ресурсы обладают рядом специфических особенностей, оказывающих серьезное влияние на процесс управления персоналом и организацией в целом.

Система управления персоналом должна быть построена на научно обоснованных принципах и использовать оптимальные методы и технологии, соответствующие принципам, лежащим в ее основе, а также не противоречить общей концепции развития организации для ее эффективного функционирования.

Цель управления персоналом заключается в создании гибких механизмов управления, позволяющих быстро адаптировать персонал к условиям деятельности в растущей организации, сохранять и пополнять команду единомышленников новыми сотрудниками, обеспечивая при этом как достижение целей организации, так и удовлетворение интересов работников.

Под принципами управления персоналом понимается научное начало (основания, правила), которые необходимо учитывать и соблюдать в работе с персоналом.

Система управления персоналом — это совокупность функций, включающих: определение и потребности в персонале; планирование работы с персоналом; привлечение, отбор, подбор и высвобождение персонала; расстановку и распределение персонала; оценку персонала; развитие персонала; мотивацию и стимулирование персонала.

Система управления персоналом является непременной составляющей управления и развития любой организации. Система управления персоналом в крупных организациях представляет взаимосвязь десяти функциональных подразделений (подсистем), направленных на совершенствование управления.

В зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных — функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Контрольные вопросы и задания

1. Перечислите основные положения институционального подхода в управлении персоналом.

2. Перечислите основные положения функционального подхода в управлении персоналом.
3. Назовите основные функции управления персоналом как системы.
4. Что понимают под термином «система работы с персоналом»?
5. Какие цели характеризуют систему работы с персоналом?

Библиографический список

Основная литература

1. *Управление персоналом* / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина.— М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001.— 560 с.
2. *Управление персоналом организации* : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова.— М. : ИНФРА-М, 2002.— 638 с.
3. *Управление организацией* : учеб. / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина.— 2-е изд., перераб. и доп.— М. : ИНФРА-М, 2000.— 716 с.

Дополнительная литература

1. *Авдеев, В. В.* Управление персоналом: технология формирования команды / В. В. Авдеев.— М. : Финансы и статистика, 2002.— 544 с.
2. *Аверченко, Л. К.* Управление общением: теория и практика для социального работника / Л. К. Аверченко.— М. : ИНФРА-М, 1999.— 216 с.
3. *Егоршин, А. П.* Управление персоналом / А. П. Егоршин.— Н. Новгород : НИМБ, 2003.
4. *Нессонов, Г. Г.* Основы управления персоналом / Г. Г. Нессонов.— М. : РАГС, 2000.— 305 с.
5. *Технология* управления персоналом. Настольная книга менеджеров / П. В. Журавлев [и др.].— М. : Экзамен, 2000.— 575 с.
6. *Травин, В. В.* Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов.— М. : ДЕЛЮ, 1998.— 358 с.
7. *Цыпкин, Ю. А.* Управление персоналом / Ю. А. Цыпкин.— М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001.— 446 с.
8. *Шекшня, С. В.* Управление персоналом современной организации / С. В. Шекшня.— М. : Интел-Синтез, 2000.— 368 с.

5. Обеспечение системы управления персоналом

План

- 5.1. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.
- 5.2. Информационно-техническое обеспечение системы управления персоналом.
- 5.3. Нормативно-методическое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.
- 5.4. Правовое обеспечение системы управления персоналом.

[Обеспечение системы управления персоналом.]

[Обеспечение системы управления персоналом.]



5.1. Кадровое обеспечение системы управления персоналом

До последнего времени работа с персоналом большинства отечественных организаций ограничивалась рамками традиционного отдела кадров. Еще в 1980-е годы эти рамки стали расширяться, однако объединение в одну службу отдела кадров, отдела труда и зарплаты и отдела обучения до настоящего времени оставалось достаточно редким исключением.

В зависимости от размеров организации и численности работающих структура кадровой службы может существенно различаться. Структура подчиненности и построения отдела персонала, которая позволяла бы предприятию комплексно решать широкий круг вопросов по управлению персоналом и по реализации кадровой политики, представлена в схематическом виде.



[Пример структуры отдела по работе с персоналом.]

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

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

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

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



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

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

Так, в США в 1970–1980-х годах качественный состав служб управления существенно изменился, что связано во многом с насыщением этих служб компьютерной техникой при росте объемов работ. При этом численность работников практически осталась прежней. Но если в прошлом преобладал конторский персонал, то к настоящему времени соотношение изменилось в пользу специалистов.



На долю вспомогательного персонала (секретари, машинистки, операторы, работники службы безопасности) приходится уже не более 30 %. Из каждых 10 работников шесть – семь составляют специалисты: психологи, социологи, экономисты, специалисты в области трудовых отношений, методов деловой оценки и обучения, аналитики работ, вербовщики персонала в учебных заведениях, консультанты по планированию карьеры и др. Большинство из них являются выпускниками школ бизнеса (по управлению персоналом), а также крупных университетов и педагогических вузов.

Специалисты-плановики (по всем направлениям кадрового планирования) — одна из наиболее развивающихся групп. В наукоемких корпорациях США они составляют в настоящее время 20–25 % всей численности работников кадровых служб, а в начале 1970-х годов их доля не превышала 10 %. Причем в 500 крупных компаниях и корпорациях США более 30 % специалистов, занятых кадровой

работой, имеют самый высокий образовательный уровень — диплом магистра и доктора наук.

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

NB

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

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



Задание 5.1.1. *Выявите основные тенденции в изменении качественного состава специалистов по управлению персоналом за рубежом и в России.*

Расчет численности руководителей, специалистов и других служащих организации, в том числе и кадровой службы, осуществляется различными методами: много-

факторного корреляционного анализа, экономико-математическими, сравнений, прямого расчета, по трудоемкости работ, по нормам обслуживания и др.

[Характеристика методов расчета состава кадровых служб.]



В разных странах сложились следующие средние соотношения:

- в США на 100 работающих в организации приходится один работник кадровой службы;
- в Германии на 130–150 работающих — один работник;
- во Франции на 130 работающих — один работник;
- в Японии на 100 работающих — 2,7 работника.

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



Задание 5.1.2. *Перечислите различия в статусе работников служб управления персоналом за рубежом и в России.*

Расчет количественной потребности в специалистах, в том числе по управлению персоналом, проводится одновременно с определением качественной потребности в них, т. е. потребности в работниках определенных профессий, специальностей, квалификаций. В соответствии с Квалификационным справочником должностей руководителей, специалистов и других служащих (1998) для системы управления персоналом предусмотрены следующие должности:

- *руководителей:*
 - заместитель директора по управлению персоналом;
 - менеджер по персоналу;

NB

начальник лаборатории (бюро) по организации труда и управлению производством;

начальник нормативно-исследовательской лаборатории по труду;

начальник отдела кадров;

начальник отдела организации и оплаты труда, подготовки кадров и др.;

— *специалистов*:

специалист по кадрам;

инспектор по кадрам;

инженер по подготовке кадров;

инженер по организации труда;

социолог;

психолог и др.;

— *других служащих (технических исполнителей)*:

нарядчик;

табельщик;

хронометражист и др.

Как видим, изменения в подходе к управлению персонала привели к расширению функций, а значит, и номенклатуры должностей отдела по управлению человеческими ресурсами.



Задание 5.1.3. *Перечислите основные методы, которые применяют для расчета необходимой численности работников службы управления персоналом за рубежом и в нашей стране.*

5.2. Информационно-техническое обеспечение системы управления персоналом

На *ранних этапах* развития общества профессиональные навыки передавались в основном личным примером по принципу «*делай как я*». В качестве форм передачи

информации использовались ритуальные танцы, обрядовые песни, устные предания и т. д.

[Этапы развития информационной технологии.]



Использование средств вычислительной техники в управлении предприятием или организацией в нашей стране можно разделить на три периода:

1-й период. 1960 — середина 1980-х годов. Большие ЭВМ и централизованная обработка данных. Автоматизированные системы управления предприятиями (АСУП).

2-й период. Середина — конец 1980-х годов. Интеллектуальные терминалы. Элементы распределенной обработки данных.

3-й период. Конец 1980-х годов — по настоящее время. Новые информационные технологии. Корпоративные системы управления бизнес-процессами.

Отправной точкой второго периода можно считать появление на российском рынке персональных компьютеров (ПК). Их применение для автоматизации функций управления позволило скорректировать технологию реализации задач на ЭВМ. Появились элементы распределенной обработки данных: исходная информация готовилась и редактировалась в местах ее возникновения, т. е. стали организовываться автоматизированные рабочие места (АРМ). Здесь же происходила первичная обработка с помощью несложных и коротких по времени работы программ. Однако ряд задач, требующих длительного периода решения, по-прежнему решался в централизованном порядке в вычислительных центрах, что объяснялось в основном недостаточной мощностью ПК. Но этот показатель стремительно возрастал и скоро сравнялся с аналогичным показателем больших ЭВМ, а уже через несколько лет значительно его превысил.

Распространение ПК требовало новых подходов к организации и ведению информационной базы, которые бы позволили работнику сферы управления предприятия решать задачи самостоятельно без привлечения программиста.

стов. Развитие получили такие программные средства, как текстовые редакторы, электронные таблицы, реляционные системы управления базами данных (СУБД).

Автоматизированные системы управления персоналом (АСУП), разрабатываемые и эксплуатируемые на первом и втором этапах, представляли собой комплекс технических и программных средств, который в жестком взаимодействии с человеком обеспечивал управление экономическим объектом (предприятием, организацией). Создание этих систем существенно изменило качество управления за счет автоматизированных сбора, обработки и хранения информации, а также применения экономико-математического моделирования для решения определенного класса задач.

АСУП включала в себя ряд подсистем, каждая из которых реализовывала специфическую совокупность задач, сгруппированных по функциям предприятия:

- управление основными фондами;
- управление материально-техническим снабжением;
- управление финансами;
- обеспечение надежности работы оборудования;
- управление сбытом продукции;
- технико-экономическое планирование;
- технологическая и конструкторская подготовка производства;
- бухгалтерский учет;
- оперативное управление производством;
- управление кадрами.

В зависимости от специфики предприятия состав подсистем мог варьироваться как по количеству, так и по качеству, но подсистема управления кадрами (УК) присутствовала всегда и имела статус самостоятельной, т. е. не включалась в состав других подсистем и не передавала им своих функций и задач. Подсистема УК начиналась как информационно-справочная система, основная цель которой состояла в выполнении одной управленческой задачи — учета персональных сведений о работниках. Нали-

чие достаточно полной информационной базы по кадрам позволяло также автоматизировать составление отчетности. Особенностью разработки этой подсистемы являлось создание запросной системы. Это связано с тем, что в отличие от других, в кадровой системе большой удельный вес занимает процедура формирования справочных или отчетных документов по нерегламентированным, т. е. заранее неизвестным запросам. Поэтому алгоритм поиска должен иметь универсальный характер, обеспечивая выбор информации по любой совокупности поисковых признаков, которые могут не повторяться даже дважды.

На протяжении всего периода использования вычислительной техники в кадровых службах подсистема УК содержала мало изменяющийся перечень типовых задач:

- персональный учет работников (включая прием и выбытие);
- планирование профессиональной подготовки рабочих и специалистов (обучение, переподготовка);
- планирование повышения квалификации (обучение и переобучение) руководящих кадров;
- рациональную расстановку кадров по уровню их квалификации;
- аттестацию и рационализацию рабочих мест;
- статистический и оперативный учет и отчетность;
- анализ движения кадров;
- анализ качественного состава кадров;
- ведение архива.

Коренные изменения элементной базы, влекущие за собой совершенствование технических средств и инфраструктуры обработки информации, привели к созданию *корпоративных систем управления бизнес-процессами*.



Задание 5.2.1. *Перечислите задачи в управлении персоналом, которые решаются с помощью информационных технологий.*

В теории проектирования АСУ, созданной в 1960-е годы, были сформулированы шесть основополагающих принципов, на которые необходимо опираться в процессе создания автоматизированной системы:

- новые задачи;
- системный подход;
- первый руководитель;
- максимальная разумная типизация проектных решений;
- непрерывное развитие системы;
- минимизация ввода-вывода информации.

Развитие технической основы создания компьютеров и информационных технологий привело к переформулированию этих принципов и в ГОСТ РД 50-680-88 к ним отнесены следующие:

- системность, развитие (открытость);
- совместимость;
- стандартизация (унификация);
- эффективность.



[Принципы создания корпоративных систем.]

Рассмотренные принципы справедливы для создания как корпоративных систем, так и автоматизации отдельных бизнес-процессов.



Задание 5.2.2. *Сформулируйте принципы создания корпоративной системы дополнительно к перечисленным в параграфе.*

В связи с негативными явлениями в отечественной экономике конца 1980-х годов практически были приостановлены работы в области автоматизации управления предприятиями. Но в последние годы заметно активизировался интерес к этим проблемам, что вызвано вполне

объективными причинами. При вхождении в рынок перед российскими предприятиями встал выбор: либо идти ко дну, оставаясь на уровне технического оснащения 1960-х годов, либо продолжать жить и развиваться, проводя переоснащение с использованием современных технологий, в том числе и информационных.

Сегодня цикл деятельности хозяйствующего субъекта среднего и крупного масштаба оказался вписанным в новый экономический контекст. Предприятие — это совокупность персонала, оборудования, производственных площадей и других элементов, объединенных структурно для того, чтобы при определенных условиях достичь установленных целей путем производства некоторого объема товаров (услуг).

Управление предприятием условно можно разделить на следующие сегменты управления:

- финансами;
- средствами производства;
- материальными потоками;
- персоналом и т. д.

Определимся относительно термина «бизнес-процесс». Раньше для описания деятельности управленческого персонала употреблялись такие термины: функции управления, управленческие решения, управленческие процессы и т. п. Постепенно их начинают вытеснять новые, более емкие и короткие термины — бизнес-процессы и бизнес-функции.

Под *бизнес-процессом* в общем случае понимается деятельность, имеющая определенные входные и выходные параметры и связанная с получением прибыли или достижением результата. Для коммерческих организаций бизнес-процесс обычно связан с тем или иным *основным* направлением деятельности (например, производство того или иного вида продукции, проведение исследований и разработок или операций на фондовом рынке). Для государственных или некоммерческих организаций бизнес-

процесс может заключаться в обработке информации и подготовке управленческих решений.

Для осуществления бизнес-процессов в масштабах предприятия необходимо, чтобы работники своевременно имели надежные данные для принятия управленческих решений, а также получали оперативную информацию для выполнения своих каждодневных функций.

Таким образом, появляется необходимость в едином информационном пространстве, обработка данных в котором осуществляется в реальном масштабе времени. Предприятия ищут идеи, технологии и способы, позволяющие оптимизировать все фазы деятельности — производство основной продукции и услуг, их реализацию, расчеты с потребителями и поставщиками, анализ производственно-хозяйственной деятельности, планирование и организацию производства. Поэтому растет интерес к передовым системам автоматизированного управления, которые могут помочь более эффективно организовать процессы сбыта и комплектации, по-новому подойти к вопросам обслуживания оборудования, ввести в действие новую технологию реализации и закупок, по-новому организовать менеджмент персонала.

Теперь такие системы называются *системами управления бизнес-процессами предприятия*, или корпоративными системами. Смена вывески обусловлена не изменением функций, а скорее, реализацией этих же функций в условиях реального масштаба времени. Свою роль сыграл также и психологический аспект, т. е. отказ от устаревшей (даже где-то дискредитировавшей себя) терминологии. В корпоративной системе сочетается основной источник управления данными (в основном — это полномасштабные профессиональные системы управления базами данными: Ingress, Informix, Oracle, Sybase и др.) с мощными аналитическими средствами, позволяющими предприятиям достигать важных стратегических целей — управления качеством и себестоимостью, оценки альтернатив, выработки общих направлений развития и планирования.

Персонал и вопросы управления им рассматриваются в качестве отдельного бизнес-процесса, который в информационном аспекте взаимодействует с другими бизнес-процессами. Для большинства организаций, за исключением, может быть, кадровых агентств, тематика управления персоналом в общем случае не является основной деятельностью и может быть отнесена к обеспечивающим бизнес-процессам, наряду с обеспечением оборудованием и бухгалтерским учетом.

В рамках одного бизнес-процесса можно выделить ряд бизнес-функций, связанных с выполнением отдельных задач.

Например, в рамках процесса управления персоналом традиционно принято выделять такие бизнес-функции, как учет персонального состава работников, планирование и подбор кадров, табельный учет.

На упрощенной схеме информационных потоков в корпоративной системе по отношению к бизнес-процессу «Управление персоналом» под потоком информации понимается действующее в пределах системы движение различных информационных совокупностей (бумажных документов, устных сообщений, информационных файлов, файлов со звуковыми эффектами и графическими изображениями и т. п.) в заданном направлении и для определенных целей (рис. 2). Источниками возникновения и (одновременно) приемниками информации являются конкретные бизнес-процессы.

Источником первичной информации в корпоративной системе является *бизнес-планирование*, в процессе которого формируются планы выпуска продукции или оказания услуг. Для реализации этих планов возникает потребность в материальных, финансовых и трудовых ресурсах, оборудовании, оснастке и т. д.

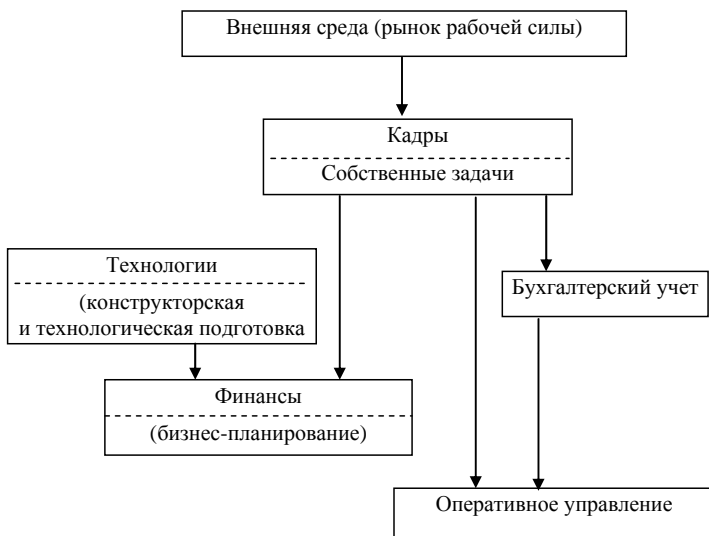


Рис. 2. Укрупненная схема информационных потоков в корпоративной системе по отношению к бизнес-процессу «Управление персоналом»

Этапы процесса бизнес-планирования:

1. Определение плановых значений ряда ресурсов, в том числе и необходимого количества работников определенных профессий, способных выполнить установленную производственную программу, в процессе конструкторской и технологической подготовки производств.

2. Расчет численности управленческого персонала (наряду с расчетом численности активной части трудовых ресурсов организации).

3. Планирование и фактическое осуществление приема и увольнения работников кадровой службой организации на основании представленных показателей плановой численности.

4. Распределение и регулирование принятых рабочих и служащих по рабочим местам.

5. Процесс изготовления продукции.

6. Получение плановых заданий работниками, фактические результаты выполнения которых фиксируются либо в бумажных документах, либо на машинных носителях и передаются в бухгалтерию.

7. Обработка полученной информации бухгалтерией и вычисление показателей оценки трудовой деятельности в денежном эквиваленте по известным алгоритмам.

8. Информирование отделом кадров (ОК) до начала расчетов бухгалтерии о текущих изменениях, касающихся отдельных работников (данные о пропущенном рабочем времени по причине временной нетрудоспособности, о внутреннем и внешнем движении кадров, нарушениях трудовой дисциплины и т. д.). Отдельные показатели финансовых расчетов (например, премирование) передаются в отдел кадров для дальнейшего использования при решении своих задач.

Бизнес-процесс «Управление персоналом» складывается из решения следующих комплексов задач:

- работы с персоналом на уровне отдела кадров;
- социологических исследований;
- психологических аспектов подготовки и проверки персонала;
- нормирования труда;
- оплаты труда;
- планирования трудовых показателей;
- оперативно-производственного управления трудовыми показателями;
- организации труда;
- социального и медицинского обслуживания;
- техники безопасности.

Предложенное распределение по уровням не означает, что именно в такой последовательности должны разрабатываться и внедряться соответствующие комплексы управленческих задач. Работы по всем уровням производятся, как правило, параллельно. Присоединение каждого нового уровня (неважно в какой последовательности)

только расширяет границы предметной области и представляет бизнес-процесс «Управление персоналом» в более полном объеме.

На практике реализация в информационной системе предприятия функций управления персоналом может потребовать как минимум следующие составляющие программного обеспечения:

— *модуль кадрового учета* — для поддержки непосредственной работы инспектора по кадрам;

— *модуль управления штатным расписанием* — для планирования численности, фонда заработной платы.

Взаимосвязи функций управления и информационного обеспечения отражены в табл. 1.

Таблица 1

Управление и информационное обеспечение

Основные функции управления персоналом	Виды информации			
	нормативная	методическая	качественная	учетная
Персональный учет кадров (электронная БД)	+		+	+
Выдача рекомендаций для подбора и расстановки кадров	+	+	+	+
Учет и анализ сведений о личных и деловых качествах работника	+	+	+	+
Анализ качественного состава и движения кадров		+	+	+
Административное оформление движения кадров		+		+
Составление оперативных сводок по кадрам		+		+
Составление статистических сводок по кадрам		+		+
Контроль за правильным подбором и расстановкой кадров	+	+	+	+
Долгосрочное планирование и прогнозирование потребности в кадрах	+	+		+

Основной источник первичной информации — это документы отделов кадров (личные листки по учету кадров, личные карточки работников, личные дела), приказы и распоряжения, издаваемые руководством предприятия и структурных подразделений в отношении личного состава работников, первичная учетная и отчетная документация о выполненных работах и произведенной оплате, документация непромышленных структурных подразделений, обслуживающих предприятие, и т. д.

Другой источник информации — сами работники со своим мнением по тем или иным вопросам, материалы социологических исследований (анкетирование, интервью и др.), результаты психофизиологических исследований (тестирование работников) и т. п. В данном случае важно обеспечить защиту социологической информации, носящей конфиденциальный характер. Прежде всего, это касается мнений работников при изучении межличностных отношений в коллективе.

Реализация требований своевременного обеспечения процессов управления необходимой информацией в условиях возрастающих ее объемов в полной мере может быть осуществлена в случае, если информационная база найдет свое организационное оформление в виде автоматизированной системы управления кадрами — АСУ «Кадры» — или ее варианта — автоматизированного рабочего места специалиста кадровой службы (АРМ), выполненного на базе ПЭВМ.

Под автоматизированным рабочим местом понимается профессионально ориентированный комплекс, включающий в себя технические и программные средства, информационное и методическое обеспечение для решения задач пользователя непосредственно на рабочем месте в режиме диалога с ЭВМ.

Тем самым изменяется содержание труда работников кадровой службы, которые освобождаются от рутинной работы и выполнения лишних операций. Они работают в диалоговом режиме (режиме общения), выполняя все типы операций технологического процесса обработки дан-

ных (сбор, подготовка, ввод, обработка, вывод и тиражирование необходимой информации). АРМ «Кадры» предоставляет пользователю возможность:

- ввода и корректировки данных о работнике;
- формирования и выдачи различного рода выходных документов;
- создания новых баз данных;
- изменения структуры массива данных;
- добавления новых комплексов и задач, изменения при этом соответствующего меню;
- перерасчета данных на заданную дату и др.

Исходная для решения задач подсистемы информация создается на основе унифицированных форм документов первичного учета кадров, плановых документов, общероссийских и локальных классификаторов (классификаторы профессий рабочих, должностей служащих, квалификационных разрядов и категорий и т. п.).

Информация по конкретному работнику содержит данные: о месте его работы, демографические, об образовании, наличии специальной подготовки, семейном положении, движении на предприятии (по структурным подразделениям, смена профессии, квалификационный рост) и др. Выходные данные включают большой набор обобщенных показателей по различным признакам и имеют вид отчетов, списков, справок, аналитических разработок, расчетов и т. п., что позволяет осуществлять непрерывность кадрового планирования, обеспечивает многовариантность и многофакторность расчетов.

Для эффективной работы системы управления персоналом важно создать на предприятии единую автоматизированную сеть ПЭВМ, предусматривающую взаимный обмен кадровой информацией между всеми уровнями управления на базе современных средств передачи данных.

Практика зарубежных стран свидетельствует о возможности подсоединения предприятий к межотраслевым и общегосударственным локальным сетям, что позволяет иметь более полную информацию о рынке труда в целом и даже об отдельных работниках — их прошлых местах работы, специализации, квалификации и т. п.

Разработка и внедрение АСУ «Кадры» должны проходить поэтапно, начиная с автоматизированной информационно-справочной системы по кадрам, решающей следующие задачи:

- персональный учет кадров;
- составление отчетности по кадрам;
- анализ качественного состава и движения кадров;
- выдача по запросам требуемой информации;
- подготовка и повышение квалификации кадров.

Здесь целесообразна реализация модульного принципа построения системы, что позволяет адаптировать систему для различных категорий пользователей, наращивать систему, расширять ее функции. Так, один из вариантов построения информационной системы по кадрам включает пять модулей:

— «Штаты» — формирование штатного расписания, учет вакансий по подразделениям и организации в целом;

— «Приказы» — подготовка и выполнение всех видов кадровых приказов, контроль за их исполнением;

— «Кадры» — формирование базы данных о сотрудниках, включающей сведения из личной карточки работника, сведения о результатах аттестации, повышении квалификации, перемещениях, наградах, взысканиях и др.;

— «Справки» — поиск и анализ информации по всем показателям базы данных, оперативная подготовка справок по поступающим запросам и т. п.;

— «Статистика» — подготовка стандартных форм с возможностью вывода их на печать, архивирование данных за любые периоды времени.

На последующих этапах развития системы решаются задачи:

- аттестации кадров;
- подбора и расстановки кадров;
- планирования потребности и расстановки специалистов и др.

Основные возможности использования компьютеров в кадровой работе связаны с организацией хранения больших объемов данных, их многократного редактиро-

вания, эффективного поиска информации по набору критериев и подготовки разнообразных отчетов. Эти функции традиционно решаются с помощью специализированного программного обеспечения — систем управления базами данных (СУБД). Отметим, что технологии кадровой работы относительно слабо используют такие характеристики вычислительных систем, как сложные вычисления, графика, управление в реальном времени.

На ранних этапах развития вычислительной техники в нашей стране кадровые задачи входили в состав развивающихся АСУП, базирующихся на «больших» ЭВМ класса ЕС или, впоследствии, на машинах семейства СМ ЭВМ (аналог PDP-11 фирмы «Digital»). Для разработки приложений чаще всего использовались языки программирования общего назначения (PL/1, Fortran) и даже машинно-ориентированные языки типа «Ассемблер». Собственно информация хранилась в этом случае обычно в виде совокупности файлов выбранной операционной системы.

Специализированные СУБД позволяют структурировать, систематизировать и организовывать данные для компьютерного хранения и обработки. Вообще, согласованность данных является ключевым понятием баз данных. Уже только требование поддержания согласованности данных в нескольких файлах не позволяет обойтись библиотекой функций: такая система должна обладать некоторыми собственными данными (метаданными) и даже знаниями, определяющими целостность данных.

Корпоративные приложения базируются на СУБД, прежде всего на промышленных реляционных системах, таких как Oracle, Sybase, Informix, SQL Server.



Задание 5.2.3. *Перечислите виды программного обеспечения в управлении персоналом.*



[Пакеты автоматизации служб работы с кадрами.]

5.3. Нормативно-методическое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом

[Документы, регламентирующие процессы управления персоналом.]



Делопроизводство (документационное обеспечение управления) определяется стандартом как «отрасль деятельности, обеспечивающая документирование (запись информации на различных носителях по установленным правилам) и организацию работы с документами»¹.



Служба кадров составляет, оформляет и обрабатывает огромное количество документов. **Документ (документированная информация)** — это зафиксированная на материальном носителе информация с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать.

Совокупность документации по обеспечению кадрового управления представляет собой совершенно особую отрасль документооборота предприятия, которая имеет ряд характерных особенностей:

— регламентация процессов и процедур управления трудом работника, персональных данных и т. п.;

— большая правовая нагрузка и высокая значимость для работника;

— документация, регламентирующая процессы управления персоналом, может быть проверена (в различных ее частях) налоговой инспекцией, пенсионным фондом, военкоматом, государственной инспекцией по труду, архивной службой;

— при сдаче документов в архив будет проверено их соответствие требованиям Государственной системы документационного обеспечения управления (ГСДОУ);

¹ ГОСТ Р 51141-98. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения.— М.: Госстандарт, 1998.— 12 с.

— к составлению, ведению, учету и хранению кадровых документов предъявляются высокие требования с точки зрения унификации систем документации;

— все документы исполняются на унифицированных бланках, структура большинства документов строго регламентирована;

— проводится одновременная унификация кадровых документов в составе двух унифицированных систем документации: организационно-распорядительной документации (ОРД) и первичной учетной;

— все исполненные документы своевременно должны формироваться в дела;

— документация, регламентирующая управление персоналом на разных уровнях, не только является нормативно-информационным носителем, но играет большую практическую роль в формировании корпоративной культуры, обеспечении эффективности деятельности как отдельных работников, так и структурных подразделений и предприятия в целом за счет ликвидации дублирования работ, рационального распределения функций, полномочий и ответственности;

— большое количество документов, обеспечивающих эффективное кадровое управление, вызывает необходимость в автоматизации документооборота;

— документация по кадровому обеспечению подлечит особому (в зависимости от вида документа) режиму хранения. Часть документов требует обязательного ознакомления всеми работниками (например, Положение о внутреннем трудовом распорядке), доступ к другим (личные дела) строго ограничен;

— за документальный фонд предприятия, сохранение режимов учета и хранения, наряду с начальниками кадровых служб или лицами, отвечающими за ведение кадровой документации, несут персональную ответственность и руководители предприятий.



Задание 5.3.1. *Поясните, что понимается под документационным обеспечением управления персоналом?*

Документы, регламентирующие процессы управления персоналом, можно разделить на следующие большие группы:

— регламентирующие деятельность всего персонала либо различных его категорий в масштабах предприятия в целом;

— регламентирующие деятельность персонала в рамках отдельных служб;

— по личному составу;

— информационно-справочные документы.

Документы, регламентирующие деятельность всего персонала либо различных его категорий в масштабах предприятия в целом, — это штатное расписание и график отпусков.

Штатное расписание — это локальный правовой акт, регламентирующий состав структурных подразделений организации и штатную численность организации в соответствии с ее Уставом (Положением).

[Функции штатного расписания.]



Порядок разработки штатного расписания нормативно не закреплен и устанавливается самой организацией.

Штатное расписание — унифицированный документ, включен в Альбом унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты (форма Т-3) и имеет код формы по Общероссийскому классификатору управленческой документации (ОКУД).

Штатное расписание содержит следующие реквизиты:

— полное и сокращенное наименование организации (в точном соответствии с учредительными документами);

— наименование вида документа;

— дату;

— номер;

— коды по ОКУД и по ОКПО;

— текст, который содержит:

наименования и коды структурных подразделений;

наименования профессий (должностей);
сведения о количестве штатных единиц;
размеры должностных окладов (тарифных ставок);
надбавки (за особые условия и специальный режим работы (1-й зам. директора — 150–200 % к должностному окладу, зам. начальника отдела — 90–120 %));

— примечания;

— подпись;

— визы руководителей структурных подразделений и главного бухгалтера;

— гриф утверждения.

Штатное расписание утверждается ежегодно.

График отпусков определяет очередность предоставления работникам ежегодных оплачиваемых отпусков (ст. 123 ТК РФ). График отпусков является локальным нормативным актом, который должен быть в любой организации независимо от организационно-правовых форм и форм собственности. График отпусков является документом, обязательным как для работника, так и для работодателя.

При его составлении учитываются действующее законодательство, специфика деятельности организации и пожелания работников.

График отпусков — сводный график, имеет унифицированную форму № Т-7.

Он составляется на календарный год по месяцам не позднее, чем за две недели до наступления календарного года.

График визируется руководителем кадровой службы, руководителями структурных подразделений, согласовывается с выборным профсоюзным органом (при его наличии) и утверждается руководителем предприятия или уполномоченным им лицом.

В течение календарного года график отпусков постоянно ведется отделом кадров; в процессе его ведения в график вносится информация об использовании, разделении, переносе отпуска и т. д.

В многолетней практике работы кадровых служб по оформлению отпусков сложилась следующая технология разработки графика, которую можно признать рациональной. Структурные подразделения представляют в кадровую службу проекты графиков отпусков, на основании которых составляется сводный график. Из утвержденного сводного графика делаются выписки для структурных подразделений и под расписку передаются их руководителям. Работники структурных подразделений должны быть под расписку ознакомлены с графиком отпусков.

Форма № Т-7 графика отпусков предусматривает внесение изменений при переносе срока отпуска. Первый экземпляр графика хранится в отделе кадров, второй — в бухгалтерии, третий (или выписка из графика) направляется в структурное подразделение.

Документы, регламентирующие деятельность персонала в рамках отдельных служб, — это положение и должностная инструкция.

Положение — правовой акт, определяющий порядок образования, права, обязанности и организацию работы предприятия или структурного подразделения, т. е. положение является документом, регламентирующим все виды деятельности каждого структурного подразделения и всего учреждения в целом.

Цели положения о структурном подразделении:

- регламентация направлений деятельности данного подразделения;
- документальное оформление его правового статуса;
- рациональное распределение функций, полномочий и ответственности между подразделениями;
- оптимизация структуры организации;
- упорядочение информационных потоков и форм отчетности.

Основополагающими при разработке положений являются действующее законодательство и современные государственные нормативно-методические документы.

В текст положения целесообразно включать следующие разделы: общие положения; структуру; цель и основные задачи; функции; руководство (управление); организацию работы; права; ответственность; взаимодействия.

Дополнительными разделами могут быть: порядок расширения, реорганизации ликвидации; оценка работы; порядок и контроль ресурсов использования материалов и др.

Положение является документом стабильного действия, оно разрабатывается на длительный срок. Положение пересматривается при изменении структуры организации, переподчинении кадровой службы, кардинальных изменениях ее внутренней организационной структуры, внедрении новых форм и методов организации труда, а также при внедрении новой технологии обработки и подготовки документов.

Требования к оформлению положения и его формуляр унифицированы.

Должностная инструкция — правовой акт, издаваемый организацией в целях регламентации организационно-правового положения работника, его обязанностей, прав, ответственности и взаимоотношения с другими работниками и подразделениями, обеспечивающий условия для его эффективной работы.

Должностная инструкция разрабатывается на каждую должность, предусмотренную штатным расписанием, или рабочее место, если в подразделении имеется несколько работников, занимающих одинаковые должности, но выполняющих различную работу.

Должностные инструкции работникам в каждом структурном подразделении разрабатываются на основе Положения о подразделении одновременно или по строго установленному графику, они составляются по единой методике.

Порядок оформления должностной инструкции определяется требованиями государственного стандарта на организационно-распорядительную документацию ГОСТ Р 6.30–2003.

Структура текста должностной инструкции: общие положения; должностные обязанности; права; ответственность; взаимоотношения; связь по должности; условия оплаты труда; показатели оценки работы.

Трудовые правоотношения работодателя и работника регулируются Трудовым кодексом Российской Федерации. Все этапы трудового цикла от приема на работу нового сотрудника до его увольнения подлежат документированию. Совокупность взаимосвязанных документов, в которых зафиксированы этапы трудовой деятельности работника, называют **документацией по личному составу**.

Разновидности документов по функциям и задачам управления кадрами включены в Общероссийский классификатор управленческой документации.

Документацию по личному составу можно классифицировать на четыре группы:

- связанную с комплектованием персонала организации;
- связанную с процессом продвижения персонала по службе;
- связанную с соблюдением работником трудовой дисциплины;
- связанную с прекращением трудовых отношений работников с организацией, с увольнением.

Основная часть перечисленных видов документации носит внутренний характер, порядок ее оформления и прохождения регламентируется соответствующими законодательными и подзаконными актами.

Впервые в ТК РФ определен перечень документов, необходимых для предъявления работодателю при оформлении приема на работу. Согласно ст. 65 ТК РФ, такими документами являются:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- трудовая книжка, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу по совместительству;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;

— документы 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.

В отдельных случаях нормативными правовыми актами может предусматриваться необходимость предъявления дополнительных документов.

Трудовой договор — это соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по определенной трудовой функции. В тексте договора указываются и другие обязанности работодателя: обеспечение условий труда, выплата заработной платы и т. д.

Работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию и соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка (ст. 56 ТК РФ).

Согласно ст. 67 ТК РФ трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр передается работнику, другой находится у работодателя.

Трудовой договор вступает в силу со дня его подписания работником и работодателем, если иное не оговорено в самом договоре или не установлено федеральными законами или иными нормативными актами.

Трудовой договор имеет обязательные реквизиты:

— вид документа;

— дату регистрации;

— регистрационный номер;

— место составления документа;

— текст;

— реквизиты сторон, т. е. работодателя (организации) и работника, включая личные подписи руководителя организации и работника.

Трудовой договор, не оформленный надлежащим образом, считается заключенным, если работник приступил к работе с ведома или по поручению работодателя или его представителя. При фактическом допущении работника к работе работодатель обязан оформить с ним трудовой договор в письменной форме не позднее трех дней со дня фактического допущения работника к работе.

Законодательство не устанавливает единой типовой письменной формы трудового договора, и она определяется произвольно.



Задание 5.3.2. *С какого момента трудовой договор вступает в силу?*

Большинство форм **приказов по личному составу** имеют унифицированную форму, утвержденную постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 г. № 1¹. Приведем некоторые из них.

Приказы по личному составу по своей структуре делятся на индивидуальные (имеющие отношение только к одному работнику) и сводные (оформляются на нескольких работников).

Проекты приказов по личному составу визируются, как правило, руководителем кадровой службы, руководителем структурного подразделения, главным бухгалтером. Приказы по личному составу подписывает личной (собственноручной) подписью руководитель организации или лицо, уполномоченное на это учредительным документом организации.

После подписания приказ обязательно датируется и нумеруется, объявляется работнику под расписку, а затем подлинник подшивается в дело, имеющее номер согласно номенклатуре дел.

¹ *Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты // Бюлл. Минтруда РФ.— 2004.— № 5.*

После издания приказов по личному составу работники службы кадров в 7-дневный срок обязаны внести соответствующие записи в трудовую книжку и личную карточку формы № Т-2.

Приказы по личному составу формируются отдельно от приказов по основной деятельности.

Приказ (распоряжение) о приеме работника (ов) на работу применяется для оформления и учета принимаемых на работу работников по трудовому договору и заполняется: форма № Т-1 — на одного работника, форма № Т-1а — на группу работников. Составляются лицом, ответственным за прием, на всех лиц, принимаемых на работу в организацию на основании заключенного трудового договора. Подписанный руководителем организации или уполномоченным на это лицом приказ (распоряжение) объявляется работнику (ам) под расписку в трехдневный срок со дня подписания трудового договора.

Приказы о переводе работника (ов) на другую работу согласно унифицированным формам № Т-5 и Т-5а применяются во всех случаях изменения трудовой функции работника или изменения существенных условий труда, предусмотренных трудовым договором (как в случае перевода на другую постоянную работу, так и в случаях временного перевода на другую работу). В таких приказах обязательно указываются:

- вид перевода (постоянно, временно);
- причина перевода;
- прежнее и новое место работы (с указанием наименования структурного подразделения и должности (профессии));
- новый должностной оклад (тарифная ставка), надбавка.

Эти данные заверяются (визируются) подписями двух начальников структурных подразделений. Предусматривается обязательная роспись работника, подтверждающая его согласие с переводом.

Основанием для издания приказа о переводе могут быть:

- личное заявление работника;
- дополнительное соглашение к трудовому договору;
- докладная записка или представление руководителя структурного подразделения о необходимости перевода работника.

В основании к приказу указывается и дополнительное соглашение к трудовому договору, и заявление работника.

Приказы (распоряжения) о прекращении (расторжении) трудового договора с работником (ами) (форма № Т-8 и Т-8а) применяются для оформления и учета увольнения работника (ов). Составляются работником кадровой службы, подписываются руководителем организации или уполномоченным им на это лицом, объявляются работнику (ам) под расписку в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

В строке (графе) форм № Т-8 и Т-8а «Основание прекращения (расторжения) трудового договора (увольнения)» производится запись в точном соответствии с формулировкой действующего законодательства Российской Федерации со ссылкой на соответствующую статью. В строке (графе) «Документ, номер и дата» делается ссылка на документ, на основании которого готовится приказ и прекращается действие трудового договора с указанием его даты и номера (заявление работника, медицинское заключение, служебная записка, повестка в военкомат и другие документы).

При увольнении материально ответственного лица к приказу (распоряжению) прилагается документ об отсутствии материальных претензий к работнику.

При расторжении трудового договора по инициативе работодателя в случаях, определенных действующим законодательством Российской Федерации, к приказу (распоряжению) о прекращении (расторжении) трудового договора с работником (ами) (увольнении) прилагается в письменной форме мотивированное мнение выборного профсоюзного органа (при наличии последнего) данной организации.

На основании приказа (распоряжения) о прекращении (расторжении) трудового договора с работником (ами) (увольнении) делается запись в личной карточке (форма № Т-2 или № Т-2ГС (МС)), личном счете (форма № Т-54 или № Т-54а), трудовой книжке, производится расчет с работником по форме № Т-61 «Записка-расчет при прекращении (расторжении) трудового договора с работником (увольнении)».

Работодатель (за исключением работодателей — физических лиц) обязан вести **трудовую книжку** на каждого работника, проработавшего в организации свыше пяти дней, если работа в этой организации является для работника основной.

Форма трудовой книжки и форма вкладыша в трудовую книжку, а также правила ведения и хранения трудовых книжек, изготовления бланков трудовой книжки и обеспечения ими работодателей утверждены постановлением Правительства РФ от 16.04.2003 г.¹ Инструкция по заполнению трудовых книжек утверждена постановлением Министерства труда и социального развития РФ от 10.10.2003 г.² Новая форма трудовой книжки и вкладыша в трудовую книжку введена с 1 января 2004 г.

Личная карточка (форма № Т-2) и Личная карточка государственного (муниципального) служащего (форма № Т-2ГС (МС)) заполняются работником кадровой службы на лиц, принятых на работу, на основании: приказа, страхового свидетельства государственного пенсионного страхования; документов воинского учета — для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу; документа об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний — при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специаль-

¹ *О трудовых книжках*: постановление Правительства Рос. Федерации от 16 апр. 2004 г. № 225 // СЗ РФ.— 2003.— № 16.— Ст. 1539.

² *Об утверждении Инструкции по заполнению трудовых книжек*: постановление Минтруда РФ от 10 окт. 2003 г. № 69 // Рос. газ.— 2003.— 19 нояб.



ной подготовки, а также сведений, сообщенных о себе работником. В отдельных случаях с учетом специфики работы в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации может предусматриваться необходимость предъявления дополнительных документов.

Личная карточка государственного (муниципального) служащего (форма № Т-2ГС (МС)) применяется для учета лиц, замещающих государственные (муниципальные) должности государственной службы.

Личное дело — это систематизированный комплекс персональных и исходных учетных документов, характеризующих трудовую деятельность, социальное и семейное положение сотрудника учреждения, организации, фирмы.

Личные дела заводятся на руководящих работников всех рангов, специалистов, работников, располагающих материальными или информационными ресурсами, владеющих ценными или конфиденциальными сведениями, документами, базами данных.

На рабочих и технический персонал организаций личные дела обычно не заводятся. Все необходимые сведения о них отражаются в личной учетной карточке формы № Т-2.

В соответствии со ст. 8 федерального закона «Об основах государственной службы Российской Федерации»¹ прохождение государственной службы реже отражалось в личном деле государственного служащего. Личное дело госслужащего ведется кадровой службой соответствующего государственного органа и при переводе на новое место государственной службы передается по указанному месту государственной службы.

Сведения, содержащиеся в личных делах лиц, замещающих государственные должности РФ и государственные должности федеральной государственной службы, являются конфиденциальными, за исключением сведений, подлежащих опубликованию в соответствии с Порядком



¹ СЗ РФ.— 1995.— № 31.— Ст. 2990.



предоставления сведений о доходах и имуществе лиц, замещающих государственные должности РФ, общероссийским средствам массовой информации, утвержденным указом Президента РФ от 15 мая 1997 г. № 484¹.

Личные дела хранятся в кадровой службе и ведутся работником этой службы, назначенным приказом руководителя организации, ответственным за эту работу. Личные дела сотрудников, занимающих номенклатурные должности, хранятся в управлении кадров вышестоящей организации.

На обложке личного дела сверху вниз располагаются следующие реквизиты: наименование организации (подведомственность не указывается); номер личного дела; фамилия, имя, отчество (день поступления); дата окончания личного дела (день увольнения); количество листов (указывается из листа-заверителя дела); срок хранения.

Каждый сотрудник имеет право в любое время ознакомиться со своим личным делом и потребовать внесения подтвержденных документами изменений и дополнений в анкетно-биографические и другие данные. Ознакомление указанных выше лиц с личными делами всегда производится в присутствии работника кадровой службы, ответственного за личные дела.



Задание 5.3.3. *Поясните, кто и в каком порядке оформляет и ведет личные дела государственных служащих?*

Номенклатура дел — систематизированный перечень наименований дел, заводимых в организации, с указанием сроков их хранения, оформленный в установленном порядке.

Номенклатура дел предназначена: для классификации документов; порядка формирования дел в делопроизвод-

¹ СЗ РФ. — 1997. — № 20. — Ст. 2239.

стве; учета дел; группировки исполненных документов в дела; систематизации дел; индексации дел; фиксации результатов по экспертизе ценности документов на этапе текущего делопроизводства при установлении сроков хранения документов; использования архивом организации в качестве учетного документа при работе с делами, относящимися к разряду дел с временными сроками хранения (до 10 лет включительно); использования в качестве основы для составления описей дел с постоянным и временным (свыше 10 лет) сроками хранения; использования в качестве основы для составления актов о выделении к уничтожению дел с истекшими сроками хранения.

Номенклатуры дел бывают трех видов: типовые, примерные, конкретные.

Конкретная номенклатура дел организации оформляется на общем бланке или чистом листе формата А4. Печатают в четырех экземплярах. В конце каждого года номенклатуру корректируют, перепечатавают, представляют на утверждение руководителю организации и вводят в действие с 1 января следующего календарного года.

Номенклатура содержит в себе пять граф: индекс дела; заголовок дела (тома, части); количество дел (томов, частей); срок хранения дела (тома, части) и номера статей по «Перечню...»; примечание.

Исполненные документы в соответствии с номенклатурой группируются в дело. Дела можно формировать в организации централизованно, т. е. только в службе документационного обеспечения, и децентрализованно — в документационной службе и в структурных подразделениях.

5.4. Правовое обеспечение системы управления персоналом



[Правовое обеспечение системы управления персоналом.]

Основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом — это правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками; защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Правовое обеспечение системы управления персоналом состоит в использовании средств и форм юридическое воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации.

Правовое обеспечение системы управления персоналом включает: соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений; разработку и утверждение локальных нормативных и ненормативных актов организационного, организационно-распорядительного, экономического характера; подготовку предложений об изменении действующих или отмене устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.

Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на ее руководителя и других должностных лиц (в пределах предоставленных им прав и полномочий при осуществлении ими организационно-распорядительных, административно-хозяйственных, трудовых и других функций), а также на руководителя системы управления персоналом и ее работников по вопросам, входящим в их компетенцию. Головным подразделением по ведению правовой работы в области трудового законодательства является юридический отдел.



Задание 5.4.1. *Что понимается под правовым обеспечением системы управления персоналом.*

Одно из специфических условий работы кадровых служб заключается в том, что их повседневная деятельность связана непосредственно с людьми. Организовать работу по приему работников, своевременно обеспечить переводы на другую работу, произвести увольнение, не допустить возникновения конфликтных ситуаций, связанных с нарушениями по приему на работу, увольнению, и т. п., — все подобные меры возможны только на основе четкого урегулирования прав и обязанностей всех участников трудовых отношений.

Это достигается путем установления правовых норм централизованного или локального характера. В трудовом законодательстве преобладающее место занимают акты централизованного регулирования — Трудовой кодекс РФ, постановления Правительства РФ, акты Минтруда и соцзащиты РФ. Вместе с тем есть вопросы труда, которые могут решаться при помощи локальных правовых норм, принятых в каждой организации.

В условиях рыночных отношений сфера локального регулирования неуклонно расширяется. К таким актам относятся: приказы руководителя организации по кадровым вопросам (по приему, увольнению, переводам), положения о подразделениях, должностные инструкции, стандарты организации и др.



Задание 5.4.2. *Приведите примеры законодательных актов центрального и локального регулирования.*

В систему **нормативных актов** о труде входят генеральные, отраслевые (тарифные), специальные (региональные) соглашения, коллективные договоры и другие правовые акты, применяемые непосредственно в организациях.

Правовые акты ненормативного характера — это распоряжения и указания, которые могут издавать руководители службы управления персоналом и всех ее подразделений по вопросам объявления дисциплинарного взыскания, поощрения работников, техники безопасности, отпусков, прекращения трудового договора и т. п.



Задание 5.4.3. *Приведите примеры актов нормативного и ненормативного характера.*

В своей деятельности юридический отдел руководствуется действующим законодательством, нормативными, методическими и другими руководящими материалами по правовой деятельности, уставом организации, правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором, приказами и указаниями руководства организации, установленным в ней порядком заключения и оформления договоров и контрактов.



[Основные задачи юридического отдела.]

Механизм и технологии управления персоналом во многом зависят от развития норм трудового права. Эти нормы регулируют прежде всего внутренние отношения государственной и муниципальной службы и охватывают важные направления управления персоналом.

Целями трудового законодательства являются: установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, защита прав и интересов работников и работодателей.



Задание 5.4.4. *Рассмотрите структуру и содержание ТК РФ. Найдите в ТК статьи, регулирующие:*

- понятие трудового договора;
- временные переводы на другую работу;

- основания прекращения трудового договора;
 - ежегодные и дополнительные отпуска;
 - гарантии при приеме на работу и увольнении по инициативе администрации (работодателя);
 - продолжительность рабочего времени, его режим и учет;
 - трудовые споры.
-

Основными задачами трудового законодательства являются создание необходимых правовых условий для достижения оптимального согласования интересов сторон трудовых отношений, интересов государства, а также правовое регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений:

- по организации труда и управлению трудом;
- трудоустройству у данного работодателя;
- профессиональной подготовке, переподготовке и повышению квалификации работников непосредственно у данного работодателя;
- социальному партнерству, ведению коллективных переговоров, заключению коллективных договоров и соглашений;
- участию работников и профессиональных союзов в установлении условий труда и применении трудового законодательства в предусмотренных законом случаях;
- материальной ответственности работодателей и работников в сфере труда;
- надзору и контролю (в том числе профсоюзному контролю) за соблюдением трудового законодательства (включая законодательство об охране труда);
- разрешению трудовых споров.

Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991 г. № 1032-1 (ред. от 10.01.2003 г.) определяет правовые, экономические и организационные основы государственной политики содействия занятости населения, в том числе гарантии государства по реализации конституционных прав граждан Российской Федерации на труд и социальную защиту от безработицы.



Задание 5.4.5. *Приведите примеры основных законодательных актов, регулирующих трудовые отношения.*

Выводы и ключевые идеи

В современных условиях статус должности менеджера по персоналу повышается до уровня высшего звена управления. Значительно расширяются функции, усложняется техника подбора, расстановки, развития, мотивации, служебного продвижения персонала. Должность кадровика становится одной из важнейших для обеспечения конкурентоспособности предприятия. В связи с этим чрезвычайно актуальна и проблема профессионализации сотрудников кадровой службы.

Эффективность функционирования системы управления персоналом в значительной степени зависит от информационной базы. Последняя представляет собой совокупность данных о состоянии управляемой системы и тенденциях ее развития с помощью количественных характеристик процессов, происходящих в составе работников, в окружающей их производственной и социальной среде. Собственно, любое управленческое решение должно основываться на знании ситуации, влияющих факторов, их взаимосвязей. Информация способствует реализации всех функций управления: плановой, организационной, контрольной, регулирующей, распределительной.

Совокупность документации по обеспечению кадрового управления представляет собой совершенно особую отрасль документооборота предприятия, отличающуюся целым рядом характерных особенностей.

Служба кадров составляет, оформляет и обрабатывает огромное количество документов, т. е. зафиксированной на материальном носителе информации с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать.

Правовое обеспечение системы управления персоналом состоит в использовании средств и форм юридическо-

го воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации.

Контрольные вопросы и задания

1. Выявите основные тенденции в изменении качественного состава специалистов по управлению персоналом за рубежом и в России.

2. Назовите различия в статусе работников служб управления персоналом за рубежом и в России.

3. Какие основные методы применяют для расчета численности работников службы управления персоналом за рубежом и в нашей стране?

4. Перечислите задачи в управлении персоналом, которые решаются с помощью информационных технологий.

5. Из чего складывается бизнес-процесс «Управление персоналом»?

6. Что понимается под термином «модуль кадрового учета»?

7. В чем заключаются основные возможности использования компьютеров в кадровой работе?

8. Что понимается под документационным обеспечением управления персоналом?

9. Какими правовыми актами определяется обеспечение деятельности по управлению персоналом?

Библиографический список

Основная литература

1. *Витман, В.* От управления кадрами — к управлению персоналом / В. Витман, Л. Бок // Служба кадров.— 2002.— № 1.— С. 49–56.

2. *Делопроизводство* в кадровой службе / сост. А. В. Верховцев.— М. : ИНФРА-М, 1999.

3. *Документы* по персоналу предприятия / сост. М. И. Басков.— Ростов н/Д : Изд. центр «МарТ», 2001.— 272 с.

4. *Гутгарц, Р. Д.* Информационные технологии в управлении кадрами / Р. Д. Гутгарц.— М. : ИНФРА-М, 2001.— 235 с.

5. *Магура, М. И.* Современные персонал-технологии / М. И. Магура, М. Б. Курбатова.— М. : Интел-Синтез, 2001.— 376 с.
6. *Трудовое право России* : учеб. для вузов / под ред. С. П. Маврина и Е. Б. Хохлова.— М. : Юрист, 2002.— С. 95–143, 182–218.
7. *Травин, В. В.* Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов.— М. : Дело, 1997.— 358 с.

Дополнительная литература

1. *Голубчиков, Е.* Подготовка управленческого персонала для работы за рубежом / Е. Голубчиков // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — № 6.— С. 106–110.
2. *Доронина, Л.* Штатное расписание / Л. Доронина // Служба кадров. — 2004. — № 2. — С.97–100.
3. *Комментарий* к Трудовому кодексу Российской Федерации / под ред. К. Я. Ананьевой.— М. : ТОН-ИКФ ОМЕГА-М, 2002.— Ст. 15–22.— С. 65–98.
4. *Комментарий* к Трудовому кодексу Российской Федерации / под ред. К. Д. Крылова.— М. : Издание Куприянова Г. И., Тихомирова М. Ю., 2002.— Ст. 15–22.— С. 22–28, 28–56.
5. *Комментарий* к Трудовому кодексу Российской Федерации / под ред. С. А. Панина.— М. : МУФЭР, 2002.— 1100 с.
6. *Комментарий* к Трудовому кодексу Российской Федерации / под ред. Ю. П. Орловского.— М. : ИНФРА-М, 2002.— Ст. 5–22.— С. 14–70.
7. *Куприянова, Г. И.* Кадровое делопроизводство на компьютере: составление документов, ведение учета, организация работы / Г. И. Куприянова.— М. : Кудиц-образ ОЦ НОУ, 2001.— 256 с.
8. *Лалин, А.* Формирование системы управления персоналом / А. Лалин // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — № 5.— С. 83–87.
9. *Мартиросян, Э. Р.* Правила внутреннего трудового распорядка организации / Э. Р. Мартиросян // Справ. кадровика. — 2002.— № 11.— С. 24–27.
10. *Пряжников, Н. С.* Психология труда и человеческого достоинства / Н. С. Пряжников, Е. Ю. Пряжникова.— М. : Академия, 2001.— 112 с.
11. *Санкина, Л. В.* Справочник по кадровому делопроизводству / Л. В. Санкина.— М. : МЦФЭР, 2002.— 304 с.
12. *Файбушевич, С.* Методы управления персоналом / С. Файбушевич // Кадры. — 1995. — № 7. — С. 9–12.
13. *Черникова, Б.* Как разработать положение о персонале / Б. Черникова // Делопроизводство.— 2002.— № 7.
14. *Шкатулла, В. И.* Настольная книга менеджера по кадрам / В. И. Шкатулла.— М. : Норма, 2003.— 992 с.

6. Кадровая политика

План

6.1. Кадровая политика и стратегия управления персоналом.

6.2. Кадровое планирование.

[Кадровая политика.]

[Кадровая политика.]



6.1. Кадровая политика и стратегия управления персоналом

Кадровая политика, или политика в отношении кадров, является одной из видов политик. Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин, ссылаясь на опыт Канады и Германии, отмечают, что «кроме финансовой политики, внешнеэкономической, политики по отношению к конкурентам и т. д. любая организация разрабатывает и осуществляет кадровую политику»¹.



Термин «кадровая политика» многозначен. В большинстве работ советского времени в содержании кадровой политики преобладали идеологический и политический акценты. Одним из примеров может служить видение кадровой политики как «генерального направления в кадровой работе, определяемого совокупностью наиболее важных, принципиальных положений, выраженных в решениях партии и правительства на длительную перспективу или отдельный период»².



¹ *Управление персоналом: учеб. для вузов* / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина.— 2-е изд.— М.: ЮНИТИ, 2001.— С. 128.

² *Управление и проблема кадров* / под ред. Г. Х. Попова и Г. А. Джавадова.— М.: Экономика, 1972.— С. 79.

Ослабление идеологических рамок жизнедеятельности общества в постсоветской России существенно расширило многообразие подходов к толкованию кадровой политики.



- Можно встретить такие определения кадровой политики, как:
- «*главное направление* в работе с кадрами, набор основополагающих принципов»¹;
 - «*стратегия управления* процессом воспроизводства и рационального использования профессионального потенциала общества»²;
 - «*одно из ведущих направлений деятельности...*, охватывающее разработку организационных принципов работы с людьми, формирование дееспособных трудовых коллективов и рациональное использование трудового потенциала страны»³;
 - «*определение перспективных и текущих целей и задач* при работе с кадрами, разработка в этой связи необходимых мероприятий и их практическая реализация»⁴.

Общим для этих определений является толкование кадровой политики как процесса, включающего цель, средства и результат и выражающегося в целесообразном изменении и преобразовании окружающего мира.

По мнению Т. Б. Базарова и Б. Л. Еремина, *цель* кадровой политики — «обеспечение баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда»⁵.



¹ Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие.— М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1998.— С. 78.

² Турчинов А. И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики.— М.: Флинта, 1998.— С. 3.

³ Пашков А. С., Иванкина Т. В., Магницкая Е. В. Кадровая политика и право.— М.: Юрид. лит., 1989.— С. 49.

⁴ Словарь-справочник по социальной работе.— М.: Юрист, 1997.— С. 120.

⁵ Управление персоналом: учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина.— 2-е изд.— М.: ЮНИТИ, 2001.— С. 147.

Термин «кадровая политика» может иметь широкое и узкое толкование.

В широком смысле *кадровая политика* — это система осознанных и определенным образом сформулированных и закрепленных правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы.

В узком смысле *кадровая политика* — набор конкретных правил, пожеланий и ограничений (зачастую неосознанных), реализующихся как в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками, так во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом.



Это подтверждает ряд определений, согласно которым политика (греч. *politiká* — искусство управления государством):

— «*общественная деятельность*, направленная на защиту классовых интересов, на завоевание, сохранение и укрепление государственной власти, того или иного класса или на создание благоприятных условий для его борьбы за власть в государстве; идейное направление и методы деятельности политических партий и государственной власти внутри страны»¹;

— «*деятельность классов и иных социальных групп*, связанная с определением содержания и форм, задач и функций государства, а также его взаимоотношений с другими государствами. Посредством политики выражаются коренные интересы участвующих в ней субъектов (индивидов, коллективов), прежде всего интерес в овладении и распоряжении основными очагами публичной власти классового общества»².

Объединяющим эти разноплановые определения является то, что политика — это деятельность, направленная в будущее, на решение перспективных, стратегических целей и задач в условиях противоречивых интересов различных социальных групп и связана с использованием власти.

¹ *Словарь иностранных слов*.— М.: Рус. яз., 1995.— С. 508.

² *Российская социологическая энциклопедия*.— М.: Рос. энциклопедия, 1998.— С. 393.



Задание 6.1.1. *Предложите свое определение кадровой политики, используя не более 20 слов.*

NB

Это дает основания для того, чтобы сформулировать ряд основных положений кадровой политики.

Во-первых, кадровая политика всегда направлена на решение приоритетных стратегических задач в сфере управления кадрами/персоналом.

Во-вторых, кадровая политика задает абстрактную модель отношений с кадрами как объектом управления и связана с выработкой норм и правил, регулирующих кадровые отношения и кадровые процессы. Эти нормы и правила по форме могут быть письменными, устными, основываться как на традициях, ритуалах, так и на внешних нормативных предписаниях. Элементы нормативности в кадровой политике выполняют прежде всего ограничительную функцию, но в то же время несут в себе функцию «должного», ориентированного на достижение некоторой перспективной нормы как эталона.

В-третьих, для того чтобы кадровая политика была эффективной, желательно, чтобы она:

— соответствовала официальным целям и стратегическим задачам;

— охватывала все важные аспекты кадровой работы;

— была изложена в письменном виде, поскольку это «самый лучший способ сделать стратегию и политику действенной»¹;

— была понятна всем, поскольку люди не могут правильно использовать и исполнять то, чего не понимают.



Задание 6.1.2. *Укажите, какие элементы кадровой политики в вашей организации существуют в традициях, представлениях руководителей, а какие закреплены в организационных нормативных правовых документах.*

¹ Кунц Р., Доннел О. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций.— Кн. 1.— М.: Прогресс, 1981.— С. 336.

Кадровая политика осуществляется людьми (субъектами воздействия) и направлена на людей и их различные объединения (государство, общество, территориальные образования, организации, общественные объединения, семья и т. п.).

Кадровая политика имеет сложную структуру. Каждому субъекту соответствует свой круг функций и полномочий, как правило, определенный статусом, назначением данного субъекта и «границами» объекта управленческого регулирования. В настоящее время постепенно определяются и уточняются рамки воздействия каждого субъекта кадровой политики с учетом требований законов и принципов управления, поскольку каждый из них имеет узкий, специфический объект своего регулирования. Объект кадровой политики — это то, на что направлена предметно-практическая деятельность субъекта: кадры, кадровые процессы и отношения.

В зависимости от уровня субъекта различают:

- государственную (федеральную) кадровую политику, главным субъектом которой является государство;
- кадровую политику субъектов Федерации (региональная кадровая политика);
- кадровую политику местного самоуправления;
- кадровую политику организации.

Кадровая политика государства служит той исходной базой, без которой невозможны взаимодействие и координация всех государственных и негосударственных структур. Конституцией Российской Федерации и федеральными законами каждой ветви власти (законодательной, исполнительной, судебной) декларируются определенные функции как субъектам государственной кадровой политики. Главным субъектом государственной кадровой политики является президент страны, который, реализуя свои конституционные полномочия, интегрирует позиции и предложения всех ветвей власти, осуществляет назначения на ключевые государственные должности, определяет приоритеты государственной кадровой политики. На уровне государства кадровая политика нацелена на обес-

печение всех отраслей, сфер и уровней государственного управления профессионально подготовленными кадрами, максимально возможного уровня занятости населения, предотвращения безработицы.



Федеральное Собрание придает кадровой политике легитимный характер, законодательно закрепляя ее основу и принципы, в определенной мере контролируя ее осуществление. Органы исполнительной власти участвуют в выработке и реализации государственной кадровой политики. Судебная власть и прокуратура контролируют соблюдение законности в работе с кадрами, осуществляют их правовую и социальную защиту.

Региональная кадровая политика является относительно самостоятельным видом кадровой политики, что обусловлено наличием географических, социально-экономических, социокультурных различий. На кадровую политику региона влияют материальные и финансовые возможности, структура занятости населения, трудовых ресурсов, характер и глубина социальных, этнических и других проблем. Региональная кадровая политика непосредственно отражена в законодательной и нормативно-правовой базе субъектов Российской Федерации.

Государственная и региональная кадровая политика еще более конкретизируется и преломляется на уровне муниципальных образований, максимально учитывая особенности и условия жизнедеятельности населения. Обеспечивая определенную преемственность, кадровая политика местного самоуправления отличается еще большей конкретизацией норм, правил, процедур в отношении всего занятого и незанятого населения, проживающего на территории муниципалитета (поселения, района, округа и пр.), и нацелена на стратегию его социально-экономического развития. Субъектами выработки кадровой политики на этом уровне являются законодательные и исполнительные органы муниципального управления, а также общественные, производственные, образовательные и другие организации, партии, ассоциации.

Кадровая политика на уровне организации имеет свою специфику. Это связано с тем, что она является одной из подсистем, определяющих организационные цели и задачи. На уровне организаций граница между политикой и кадровой работой стирается, она становится практически незаметной. Субъектами выработки кадровой политики в этом случае являются руководители организации, обладающие правом принятия значимых политических решений. Главным носителем субъектности и ключевым субъектом кадровой политики выступает первый руководитель.



Задание 6.1.3. *Приведите примеры норм (ограничений) кадровой политики, которые заданы субъектами на разных уровнях: государственном, региональном, местном, организации.*

В зависимости от уровня осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий, Т. Ю. Базаров и Б. Л. Еремин выделяют кадровую политику: пассивную, реактивную, превентивную, активную¹.

NB



[Виды кадровой политики.]



Задание 6.1.4. *К какому из перечисленных типов вы можете отнести кадровую политику в вашей организации? Обоснуйте.*

В зависимости от степени открытости по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава выделяют кадровую политику открытую и закрытую (табл. 2).

¹ См.: Турчинов А. И. Указ. соч.— С. 148–151.

Таблица 2

**Особенности реализации кадровых процессов
при открытой и закрытой кадровой политике**

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предложенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников («опекунов»), высокая сплоченность коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, следование общей технологии, адаптирована к специфике работы организации
Продвижение персонала	С одной стороны, возможность роста затруднена за счет постоянного притока новых кадров, а с другой — вполне вероятно «головокружительная карьера» за счет высокой мобильности кадров	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается заслуженным сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается стимулированию труда (прежде всего материальному)	Предпочтение отдается мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм новаций — контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Инновационное поведение необходимо либо специально имитировать, либо оно является результатом осознания работником общности своей судьбы с судьбой предприятия

Предложенные типологии кадровой политики — не единственно возможные, типологических срезов может быть много. В частности, ими могут служить принципы кадровой политики, активно обсуждаемые в научной литературе Е. В. Охотским, В. И. Матирко, В. А. Сулемовым и др. В этом случае кадровая политика может различаться по степени научности, системности, уровню демократичности и т. д.

Управление персоналом является интегральной частью стратегического управления организации. Стратегическое управление человеческими ресурсами — это не просто дополнение к корпоративному плану. Оно должно быть встроено в него для стратегической адаптации корпоративного плана к возможностям человеческих ресурсов и их ограничениям. При формулировке деловых стратегий необходимо принимать в расчет вовлечение в корпоративные планы человеческого фактора. Если нет профессионалов, которые могут выполнять поставленные стратегией задачи, стратегические цели организации останутся недостижимыми.

Стратегия управления персоналом нацелена:

- на осознание того, что основной источник ценностей — люди;

- встраивание намерений людей в корпоративные цели и понимание потенциальных ограничений человеческих ресурсов, достижение согласования корпоративных задач и задач управления персоналом;

- организацию проектирования и управления корпорацией таким образом, чтобы обеспечить каждому сотруднику возможность улучшить работу и привлечь разносторонних специалистов;

- определение необходимых организации типов сотрудников с целью их привлечения, подготовки и поддержки;

- оценку качества выполнения работы, необходимо для достижения организационных целей, и определение направлений его обеспечения;

NB

— проверку, пересмотр уровней мотивации и обязательств всей организации и планирование путей их совершенствования в случае необходимости.

Иными словами, персонал является одной из пяти функциональных зон, которые рекомендуется обследовать для целей стратегического планирования. Стратегия управления персоналом должна быть сформулирована с помощью анализа того, что происходит в организации. Это не разовое мероприятие, а непрерывный процесс.

Глубокий анализ каждого из этих вопросов позволит руководству выявить потенциально слабые места в данной функциональной зоне и предпринять адекватные меры.



Пример стратегии компании «McDonald's» (извлечение)¹.

В 1993 г. компания «McDonald's» была лидером на мировом рынке общественного питания, обладала торговой маркой с наилучшей репутацией и имела общий объем продаж в своих ресторанах, превосходящий 22 млрд долл. Из ее 13 000 ресторанов две трети были переданы по франчайзинговым соглашениям 3 750 владельцам по всему миру. В течение последних десяти лет продажи возрастали в среднем на 8 % в США и на 20 % за границей. Впервые внедренные компанией требования к качеству продуктов питания, технологии, программы маркетинга и подготовки специалистов рассматривались во всем мире как образцы для этой отрасли сферы обслуживания. Стратегическими приоритетами компании были непрерывный рост и проявление исключительной заботы о клиенте.

Стратегия в области человеческих ресурсов и подготовке кадров являлась элементом в единой стратегии организации и заключалась в следующем:

Предлагать справедливые ставки заработной платы, исключая дискриминацию каких-либо предприятий, повышать квалификацию работников, вознаграждать их как за индивидуальные, так и за коллективные достижения, предоставлять возможности для продвижения по службе.

Набирать в рестораны вежливый персонал с хорошими трудовыми навыками и обучать его работать таким образом, чтобы производить хорошее впечатление на посетителей.

¹ *Стратегический менеджмент: учеб. для вузов / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III; пер. с 9-го англ. изд.— М.: ИНФРА-М, 2000.— С. 14–15.*

Предоставлять возможность получения достаточной подготовки, чтобы удовлетворять требования посетителей и вести бизнес в области быстрого питания, хозяевам тех предприятий, которым предоставлены франчайзинговые права, управляющим ресторанов и их помощникам. (Инструкторы в четырех учебных центрах в шт. Иллинойс (США), Германии, Англии и Японии в 1992 г. осуществляли подготовку более 3 тыс. работников на 20 языках).

Кадровую политику можно рассматривать как проекцию направлений развития и обеспечения устойчивости организации на способы, с помощью которых организация намерена управлять своими человеческими ресурсами. Она определяет философию и ценности организации в отношении того, как в организации будут обращаться с сотрудниками, принципы, на базе которых будут решаться кадровые вопросы.

Кадровая политика должна определяться исходя из целей, стратегий и процедур.

[Взаимоотношения цели, стратегии, политики.]



Целесообразно выделить следующие взаимоотношения цели, стратегии и политики:

- кадровые цели определяют результаты;
- кадровые стратегии прокладывают направление к достижению результатов;
- кадровая политика контролирует способ достижения результатов;
- кадровые процедуры приводят кадровую политику в действие.

Кадровая политика должна опираться на такие принципы, как справедливость, последовательность, соблюдение трудового законодательства, равенство и отсутствие дискриминации, и может находить отражение в следующих документах:

- уставе предприятия;
- философии предприятия;
- коллективном договоре;

- правилах внутреннего распорядка;
- контракте сотрудника;
- положении об оплате труда;
- положении об аттестации кадров.



Задание 6.1.5. Назовите, в каких документах вашей организации отражены кадровая стратегия в области управления персоналом и кадровая политика?

Кадровая политика как любая социально значимая деятельность мотивирована, целеобусловлена и имеет собственный механизм зарождения и реализации.

Подавляющее большинство исследователей и практиков в качестве первого необходимого этапа формирования государственной кадровой политики называют ее теоретическое обоснование и определение концепции. Концепция — есть «философия кадровой политики», ее «научно-теоретический фундамент»¹.

Разработка концепции является первым шагом в формировании активной, осознанной, целенаправленной кадровой политики. Вместе с тем на практике часто приходится сталкиваться со стихийными, не всегда осознаваемыми (пассивными или реактивными) ее формами. И здесь вряд ли уместной будет сама постановка вопроса о разработке или формировании кадровой политики.



Задание 6.1.6. Как вы думаете, для какого уровня (государственного, регионального, местного, организационного) разработка концепции кадровой политики является наиболее важной? Поясните.

¹ Государственная кадровая политика: концептуальные основы, приоритеты, технологии реализации. — М.: РАГС, 1996. — С. 15.

При разработке кадровой политики в организации необходимо учитывать внешние и внутренние условия.

[Внешние и внутренние факторы формирования кадровой политики.]




При проектировании кадровой политики Т. Ю. Базаров и Б. Л. Еремин выделяют следующие *этапы*:

- нормирование;
- программирование;
- мониторинг.

[Этапы проектирования кадровой политики.]



 **Задание 6.1.7.** *Поясните, зачем при разработке кадровой политики необходимо нормирование. Является ли данный этап необходимым или это изыски ученых?*

Реализация кадровой политики — есть перевод абстрактных (теоретических, модельных) представлений в реальную практику. Однако далеко не всегда и не все нормы (правила, принципы, ограничения) кадровой политики, закрепленные в традициях либо регламентированные законами и другими нормативными правовыми документами, выполняются должным образом.

Более того, эти нормы зачастую по-разному трактуются теми, кто непосредственно вырабатывает кадровую политику, и теми, кто ее осуществляет. Ситуация «разрыва» между провозглашаемыми и официально предписанными нормами и конкретным их воплощением в жизнь во многом является проблемой средств реализации кадровой политики. Приходится констатировать, что «создание механизма реализации государственной кадровой политики — сложная теоретическая проблема».

- Особое место среди *средств реализации* занимают:
- система управления персоналом;

— средства обеспечивающего характера — нормативно-правовые, организационно-методические и социально-психологические.



Так, нельзя совершенствовать работу с резервом, не изменяя систему оценки кадров и их развития. Вместе с тем кардинальные изменения в методах и технологии оценки, изменение требований к кадрам или отдельным их категориям влечет необходимость приведения их в равновесное состояние с остальными кадровыми процессами.

Помимо системы управления персоналом в систему средств реализации кадровой политики включаются *средства обеспечивающего характера*:

- нормативно-правовые;
- организационно-методические;
- социально-психологические.



[Средства реализации кадровой политики.]

6.2. Кадровое планирование

Кадровое планирование является одной из важных задач субъектов управления персоналом, его составной частью. Это относится к организациям и предприятиям различных форм собственности.

Кадровое планирование реализуется посредством комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединенных в стратегическом или оперативном плане работы с персоналом. Характерной чертой кадрового планирования является предварительная разработка прогноза потребности в персонале и подготовка опережающих кадровых решений. С прогнозированием потребности в кадрах связаны усилия по разработке мероприятий и путей достижения желаемого будущего кадрового состава организации. Исходными пунктами планирования являются уточнение ре-

шаемых кадровых проблем и формулирование конкретных целей. Конкретизация целей и их реализация требуют необходимой информационной базы, а следовательно, сбора и обработки информации о персонале. Этот шаг можно отнести к началу процесса планирования персонала.

Перспективное кадровое планирование осуществляется в форме стратегического планирования, которое охватывает далеко идущие решения и касается различных сфер деятельности организации. Стратегия требует долгосрочного предвидения и систематического анализа взаимосвязи работы с персоналом и с организацией.

В стратегическом планировании важное место отводится анализу перспектив организации, выяснению тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны их изменить.

Стратегическое управление связано с постановкой целей организации и с поддержанием определенных взаимоотношений с окружающей средой, которые позволяют ей добиваться поставленных задач и соответствуют ее внутренним возможностям. Потенциал, который обеспечивает достижение целей организации в будущем, является одним из конечных продуктов стратегического управления.

Стратегическое планирование — это процесс формулирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых ресурсов и их распределения с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем. Планирование стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно оно заканчивается установлением общих направлений, следование которым обеспечивает рост и укрепление позиций организации.

[Процесс стратегического планирования.]



Выбор миссии и целей организации является первым и самым ответственным решением при стратегическом планировании. Они служат ориентирами для всех после-

дующих этапов планирования и одновременно накладывают определенные ограничения на направления деятельности организации при анализе альтернатив развития.



Примером может служить корпорация «Контрол Дейта». Основанная и руководимая Уильямом Норрисом, эта организация предприняла разработку спорного проекта — автоматизированной системы обучения «Плато». У. Норрис был убежден, что «Плато» сыграет важную социально-экономическую и образовательную роль в обществе. При помощи «Плато» могли быть упрощены и повсеместно распространены методики обучения и усвоения материала. За 10 лет У. Норрис израсходовал более 750 млн долл. на разработку «Плато». Многие его подчиненные резко критиковали этот проект. Потенциальные потребители не спешили проявлять интерес к данной продукции, но У. Норрис, верный своим личным ориентациям, был настойчив. Создал фирму «Саман», главной задачей которой было продвижение идей «Плато» на российский рынок. «Контрол Дейта» получит некоторые положительные экономические результаты от проекта, который превратил мечту Уильяма Норриса в реальность.

Анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к организации факторы с целью предвидеть потенциальные угрозы и открывающиеся новые возможности. Проведя анализ внешней среды и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить решение будущих проблем, связанных с внешними опасностями.



Задание 6.2.1. *Запишите три наиболее важные задачи кадрового планирования.*

Проанализировав внешние опасности и новые возможности, приведя в соответствие с ними внутреннюю

структуру, руководство организации может приступить к выбору стратегии. На первом этапе создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Здесь важно разработать как можно большее число альтернативных стратегий. На втором — стратегии дорабатываются до уровня адекватности целям развития организации, формируется общая стратегия. На третьем — анализируются альтернативы в рамках выбранной общей стратегии и оцениваются по степени пригодности для достижения ее главных целей.

Выработка стратегии организации приобретает смысл, если стратегия в дальнейшем успешно реализуется. Для того чтобы контролировать процесс реализации стратегии и быть уверенными в достижении поставленных целей, руководители организации вынуждены разрабатывать планы, программы, проекты, бюджеты, мотивировать процесс, т. е. управлять им. Элементы стратегического выбора в их взаимосвязи показаны на рис. 3.



Рис. 3. Взаимосвязанные элементы стратегического выбора

Результатом функционирования системы стратегического планирования является совокупность взаимосвязанных плановых документов, в которых отражены принятые стратегические решения и распределение ресурсов. Система планов служит формой материализации плановой деятельности организации, но не главным результатом. Главным является определение целей, стратегий, программ, распределение ресурсов, позволяющие организации во всеоружии встретить будущие перемены.

Стратегическое планирование во многом зависит от стадии, на которой находится организация в тот или иной период времени.

В соответствии с концепцией процессуального развития ни одна организация (фирма, предприятие) не может слишком долго оставаться в одном и том же состоянии, а всегда проходит несколько этапов своего развития, каждый из которых сменяется следующим, с переживанием трудностей, противоречий.



[Особенности целевой ориентации организации на различных стадиях ее развития.]



Задание 6.2.2. *Приведите три отличия между стратегическим и оперативным кадровым планированием.*

Если работа с персоналом ведется в организации без стратегической ориентации, ее можно охарактеризовать лишь как оперативно регулирующую. Оперативное планирование персонала состоит в разграничении его отдельных составных частей. На начальной стадии оперативное планирование в сфере персонала ограничивается количественным аспектом, который затем дополняется дифференцированным рассмотрением различных групп работников. На практике это дифференцирование отдельных функций и задач работы с персоналом.

Исходными позициями в процессе кадрового планирования являются стоящие перед организацией задачи, а также требования к количественному и качественному составу персонала. Несоответствие между двумя этими величинами свидетельствует о наличии потребности в персонале, которая покрывается количественно путем привлечения персонала, а качественно — путем его развития.

[Структура кадрового планирования.]



Задание 6.2.3. Укажите, какие элементы (составные части) кадрового планирования применяются в вашей организации?

Планирование потребности в персонале — часть общего процесса планирования в организации. В конечном итоге успешное кадровое планирование основывается на знании ответов на следующие вопросы¹:



— сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуются;

— каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;

— как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;

— каким образом обеспечить условия для развития персонала;

— каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

Конечная цель определения потребности в персонале состоит в установлении его количества, необходимого для надежного выполнения работниками должностных и про-

¹ См.: *Менеджмент организации* / под ред. З. П. Румянцевой и Н. А. Саломатина. — М.: ИНФРА-М, 1995.

фессиональных обязанностей. В этом случае принимаются решения о потребности в них — количестве и качестве, времени и продолжительности, а также месте.

Потребность организации в персонале — это установление необходимых количественных и качественных характеристик персонала, соответствующих выбранной стратегии развития организации.



[Виды потребности в персонале.]

Количественная потребность в персонале подразумевает число работников определенного возраста и пола, необходимых для исполнения возложенных на них функций. Если учитывается квалификация персонала, то в этом случае говорят об определении качественной потребности в персонале.

Задача состоит в определении требований, обусловленных конкретной должностью или профессией, для того чтобы можно было согласовать с этими требованиями профессиональные возможности имеющихся работников и работ, подлежащих отбору, и добиться их взаимного соответствия.

Переход от краткосрочного к среднесрочному планированию потребности в персонале осуществляется постоянно. Однако определение среднесрочной и долгосрочной потребности в персонале требует корректировки общего плана. В целом потребность в персонале определяется в соответствии с плановым штатным составом конкретной организации.

Сравнение планового штатного состава с имеющимся наличным персоналом позволяет выявить либо нормальное удовлетворение потребности, либо недостаток или излишек персонала организации.

В случае превышения потребности в персонале по качественным, количественным, временным или локальным показателям принимаются корректирующие меры, которые выражаются в высвобождении персонала.

Плановое количество персонала складывается из требуемого количества работников организации и его резерва. При этом требуемое количество задействованных работников соответствует общему расчетному количеству персонала за вычетом того персонала, который отсутствует в связи с отпусками, болезнью, несчастными случаями и др.



Потребность в восполнении персонала возникает в виде разницы между количеством принятых на должность и количеством освобожденных (уволенных) работников за плановый период плюс потребность в покрытии отставания (недобор) за предыдущий период (потребность в восполнении равна штатному составу на данный момент) минус фактический состав на данный момент. Она возникает в результате текучести и движения персонала в связи с уходом на пенсию, призывом в армию, инвалидностью, повышением по службе, перемещением, увольнением и др. Кроме того, потребность в персонале возникает в связи с расширением функциональных обязанностей должностных лиц, изменением организационной структуры организации и др.

В целом численность и качество персонала должны быть рассчитаны так, чтобы выполнялись долгосрочные задачи организации, так как нехватка персонала ставит под угрозу выполнение задач, а переизбыток его вызывает излишние финансовые расходы.

При наличии необходимой информации руководство организации предпринимает шаги по установлению контактов с будущими работниками. Сначала рассматриваются возможности привлечения персонала, существующие внутри самой организации. После установления контактов с требуемыми работниками производится отбор соответствующих кандидатов. Предпосылкой для этого является описание требований вакантных должностей и квалификации претендентов, включая возможности повышения квалификации.

При планировании потребности в персонале следует учитывать также возможности замены и переводов. В этих случаях в штате, наряду с признаками деятельности, следует учитывать также группы должностей, на которых заняты штатные единицы.



Задание 6.2.4. *Как вы считаете, можно ли ограничиться при определении потребностей в персонале только количественной оценкой? Если нет, объясните почему? Назовите как минимум две причины.*

В каждом случае в определении потребности в персонале рекомендуется участие руководителей структурных подразделений, а также работников, в отношении которых принимаются решения.

Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют: производственная программа, нормы выработки, планируемый рост повышения производительности труда и структура работ.



[Методы расчета потребности в персонале.]



Задание 6.2.5. *Укажите, какие методы расчета потребности в персонале применяются в вашей организации.*

Выводы и ключевые идеи

Резюмируя изложенное, следует отметить, что кадровая политика представляет собой одну из сфер стратегического управления — управление кадровыми ресурсами, включает в себя установление и реализацию норм (правил, предписаний, ограничений) относительно комплектования, развития, продвижения человеческих ресурсов в разных социальных системах.

Кадровая политика есть интегральная часть и механизм реализации стратегического управления. Стратегическое управление связано с постановкой целей организации и с поддержанием определенных взаимоотношений с окружающей средой, которые позволяют ей добиваться

NB

поставленных задач и соответствуют ее внутренним возможностям. Установление целей способствует выработке как стратегий, так и политик. Ориентация стратегий на достижение целей требует формирования кадровой политики в отношении персонала.

Согласованная политика раскрывается в кадровых процедурах, которые способствуют ее выполнению. Только анализ результатов действий позволяет объективно оценить разработанные цели, стратегии и политики.

Зачастую ученые и практики используют понятия «кадры» и «персонал» как тождественные, хотя между ними есть определенные различия, которые важно учитывать при установлении сущности и содержания кадровой политики.

Существуют различные типологии кадровой политики, которые выделяют в зависимости:

- от уровня субъекта (государственную, региональную, местного уровня, кадровую политику организации);
- степени осознания (пассивную, реактивную, превентивную, активную и т. п.);
- степени открытости (закрытую, открытую);
- степени формализованности (формализованную, неформализованную) и т. д.

Кадровая политика является той рамкой, внутри которой осуществляются действия. Важно систематически контролировать соответствие кадровой политики развитию организации, изменениям, окружению. Специфика кадровой политики заключается в том, что кадры выступают не только как объект, но и как субъект кадровой деятельности.

Контрольные вопросы и задания

1. Раскройте многогранность термина «кадровая политика».
2. Каковы основные элементы кадровой политики в вашей организации?
3. Приведите примеры норм (ограничений) кадровой политики, которые заданы субъектами на разных уровнях.

4. Раскройте термин «кадровое планирование».
5. Опишите три наиболее важные задачи кадрового планирования.
6. В чем заключаются отличия между стратегическим кадровым планированием и оперативным?
7. В чем заключается ориентация стратегий на достижение целей?

Библиографический список

Основная литература

1. *Аширов, Д. А.* Управление персоналом : учеб. пособие / Д. А. Аширов.— М. : Изд. дом «Высшее образование и наука», 2001.— С. 11–25.
2. *Герасимов, Б. Н.* Менеджмент персонала : учеб. пособие / Б. Н. Герасимов, В. Г. Чумак, Н. Г. Яковлева.— Ростов н/Д : Феникс, 2003.— 448 с.
3. *Турчинов, А. И.* Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики / А. И. Турчинов.— М. : Флинта, 1998.— С. 3–28.
4. *Управление организацией* : учеб. / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина.— 2-е изд., перераб. и доп.— М. : ИНФРА-М, 2000.— С. 132–202.
5. *Управление персоналом* : учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина.— 2-е изд.— М. : ЮНИТИ, 2001.— С. 128–151.

Дополнительная литература

1. *Аверин, А. Н.* Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации : учеб. пособие / А. Н. Аверин.— М. : РАГС, 2004.
2. *Иванцевич, Дж. М.* Человеческие ресурсы управления / Дж. М. Иванцевич, А. А. Лобанов.— М. : ДЕЛЮ, 1993.— 304 с.
3. *Маслов, Е. В.* Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е. В. Маслов.— М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 1998.— 312 с.
4. *Менеджмент организации* / под ред. З. П. Румянцевой и Н. А. Соломатина.— М. : ИНФРА-М, 1995.
5. *Пашков, А. С.* Кадровая политика и право / А. С. Пашков, Т. В. Иванкина, Е. В. Магницкая.— М., 1989.— 287 с.
6. *Томпсон-мл., А. А.* Стратегический менеджмент : учеб. для вузов / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III ; пер. с 9-го англ. изд.— М. : ИНФРА-М, 2000.— 411 с.
7. *Управление персоналом* / под общ. ред. А. И. Турчинова.— М. : РАГС, 2002.
8. *Управление персоналом организации* : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова.— М. : ИНФРА-М, 2001.— 638 с.

7. Технологии управления персоналом

План

- 7.1. Найм, отбор и высвобождение персонала.
- 7.2. Деловая оценка персонала.
- 7.3. Профессиональная и трудовая адаптация.
- 7.4. Обучение персонала.
- 7.5. Управление трудовой карьерой и служебно-профессиональным продвижением.
- 7.6. Работа с кадровым резервом.
- 7.7. Мотивация и стимулирование персонала.
- 7.8. Условия, режим и дисциплина труда.

[Технологии управления персоналом.]

[Технологии управления персоналом.]



7.1. Найм, отбор и высвобождение персонала

Потребность в кадрах организация удовлетворяет в процессе их найма и создания резерва работников для занятия вакантных должностей. Из них впоследствии можно отобрать наиболее подходящих лиц.

[Найм персонала.]



Найм персонала — комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы *набора кадров*, а также *отбор* и *прием на работу*. Некоторые специалисты в области управления персоналом рассматривают этот процесс вплоть до окончания этапа введения в должность,

т. е. окончательного достижения того, что новые сотрудники органично вписались в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом¹.



Задание 7.1.1. Назовите мероприятия, необходимые для привлечения персонала.

Набор начинается с поиска и выявления кандидатов как внутри фирмы, так и за ее пределами с учетом требований к ним и величины необходимых затрат. Для замещения должностей, требующих от работников особенно высоких профессиональных качеств, применяется конкурсная система отбора кадров.

Сами методы набора кадров могут быть активными и пассивными.

К активным обычно прибегают в том случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение. Сюда прежде всего относится вербовка персонала — налаживание организацией контактов с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников, с целью побудить их к возможному дальнейшему сотрудничеству.

Непосредственная вербовка сотрудников происходит в учебных заведениях; у конкурентов; через государственные центры занятости и частные посреднические фирмы, работающие преимущественно со специалистами высокой квалификации; с помощью личных связей работающего персонала; путем проведения презентаций и участия в ярмарках вакансий, праздниках, фестивалях.

Презентации привлекают случайных прохожих и лиц, живущих неподалеку, обычно из числа тех, кто ищет дополнительные заработки, например, в качестве рекламных или торговых агентов.

¹ См.: *Управление персоналом: энциклопед. слов.* / под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1998. — С. 190.

Ярмарки вакансий предназначены для людей, желающих поменять работу, а на праздники и фестивали случайно могут заглянуть и высококвалифицированные работники, интересующиеся именно данной организацией.

Но в основном эти методы применимы к работникам массовых специальностей среднего и низкого уровня квалификации. По отношению к узким высококвалифицированным специалистам необходимо использовать иные способы привлечения.

Пассивные методы удовлетворения потребностей в персонале используются в ситуации высокого предложения рабочей силы: размещение объявлений во внешних (в том числе и зарубежных) и внутренних средствах массовой информации, содержащих сведения о вакантных должностях, их уровне, требованиях к кандидатам, условиях, оплате труда, дополнительном вознаграждении, местонахождении организации.

Телевидение обеспечивает наиболее широкую аудиторию, поскольку его смотрят даже те, кто газет не читает. Однако стоимость рекламы здесь чрезвычайно высока, адресность незначительна. Этот канал используется при необходимости срочного заполнения вакансий по массовым профессиям.

Реклама на радио многократно дешевле и слушают ее «между делом» многие, но большинство, как правило, во время работы, т. е. здесь эффект может быть только за счет лиц, желающих поменять работу.

Высокая адресность у объявлений, помещаемых в *печатных изданиях*; они привлекают достаточно широкий круг кандидатов, кроме того, такая реклама сравнительно дешевая.

Виды изданий, помещающих рекламу работодателей, делятся на обычные и специальные, целиком посвященные рекламе вакансий; последние разделяются на общие и узкоспециализированные, нацеленные на определенный контингент.

Реклама в обычных и специальных изданиях общего характера недостаточно узко направлена и может привле-

вать множество случайных людей, затраты на изучение и отсеивание которых требуют значительных средств. В то же время она случайно может привлечь человека, уже имеющего работу, который в узкоспециализированные издания никогда не заглянет.

В объявлении о приеме на работу необходимо отражать следующие сведения: особенности организации (наименование, местоположение, деятельность); характеристику должности (круг задач, место в структуре, перспективы роста); требования к соискателю (знания, опыт, квалификация, навыки, работоспособность); систему оплаты, льгот и стимулов; особенности процесса отбора (необходимые документы, сроки их подачи); адрес и контактные телефоны.

Особым видом рекламы в печати является так называемая *паблिसити* — бесплатная или платная статья об организации и о преимуществах работы в ней, которая готовится руководством или службой персонала.

Людям, обратившимся в организацию, следует предоставить дополнительные сведения о ней и о вакансиях (устно, в виде проспектов, фотографий и пр.).

Пассивным методом набора кадров является и *ожидание лиц*, «наудачу» предлагающих свои услуги (от которых, как принято считать, не следует отказываться). Однако, поскольку целенаправленной работы здесь не ведется, есть опасность набрать не лучших людей.

Предпочтение *внешним* или *внутренним источникам* удовлетворения потребности в персонале зависит обычно от особенностей ситуации. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки.

Преимуществами *найма персонала со стороны* считаются: широкие возможности выбора кандидатов; появление новых идей о развитии организации, которые они с собой приносят; снижение общей потребности в кадрах за счет привлечения дополнительных людей. В то же время нельзя принимать новых работников без необходимости по принципу «был бы человек, а работа найдется».

К недостаткам такой формы относят: большие затраты, ухудшение морально-психологического климата вследствие конфликтов между новичками и старожилами; высокая степень риска из-за неизвестности человека; плохое знание им организации и потребность в длительном периоде адаптации.

Преимущества *привлечения своих работников* заключаются: в возможности планирования этого процесса, низких затратах; предоставлении людям перспектив служебного роста, повышающих их удовлетворенность работой, веру в себя; сохранении основного состава при сокращении штатов и быстром заполнении вакансий при освобождении должностей; хорошем знании претендентами организации, обеспечивающем им легкую адаптацию и известности их самих; безболезненном решении проблемы занятости и сокращении текучести кадров.

Недостатки *внутреннего привлечения* кадров — малое число вакансий, ограниченный выбор места приложения труда; дополнительные затраты на переобучение; создание напряженности в коллективе вследствие внутренней конкуренции; возможности продвигать «нужных людей»; снижение активности оставшихся «за бортом»; сохранение общего дефицита рабочей силы.

В современных западных фирмах все больше распространяется *вторичный набор*, т. е. набор во временные подразделения и творческие группы. Он осуществляется путем подбора исполнителей либо непосредственно руководителем, либо на основе внутреннего конкурса, который может быть объявлен на конкретную должность или в подразделение.

Для этого публикуется перечень должностей, на которые распространяется этот принцип (как правило, речь идет о массовых профессиях), и каждый желающий участвовать заранее подает заявление (в противном случае он к конкурсу не допускается); это заявление может рассматриваться несколько раз. В случае неудачи работник может, отзывая заявление на данную вакансию, претендовать на другую.



Считается целесообразным за 5–6 недель до официального объявления конкурса давать по неофициальным каналам сведения не только о наличии мест как таковых, но и обо всех ожидаемых перемещениях. Правила избрания и инструкции четко сформулированы и обязательны для всех. Каждый имеет право испытать себя, а в случае отказа получить письменное мотивированное объяснение.

В результате временного привлечения сотрудников на дополнительную работу, их горизонтального и вертикального перераспределения в крупных организациях складывается внутренний рынок труда. Его функционирование снижает издержки, создает для персонала стимулы, позволяет быстро закрыть наиболее важные вакансии через быстрое перемещение, сохранить наиболее ценную часть персонала, поддерживает стабильность коллектива.



Задание 7.1.2. *Какой комплекс организационных мероприятий называют наймом персонала?*

Процесс отбора новых работников только тогда может обеспечить успешное решение поставленных задач, когда ему предшествуют тщательный анализ требований работы, особенностей рабочей среды и выработка решений, опирающихся на результаты этого анализа. Планирование в сфере отбора призвано увязать цели отбора и важнейшие характеристики существующей в организации ситуации. До того, как приступить к отбору новых работников, должен быть решен целый ряд вспомогательных задач:

1. Определение потребности в персонале с учетом реализуемой руководством стратегии и основных целей организации.

2. Анализ работы по имеющимся вакансиям, получение точной информации о том, какие требования к работникам предъявляет вакантная должность.

3. Установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы.

4. Определение необходимого уровня развития способностей, личностных и деловых качеств, которые могут быть использованы в качестве критериев отбора на конкретные должностные позиции.

5. Поиск возможных источников кадрового пополнения и выбор адекватных методов привлечения подходящих кандидатов.

6. Определение методов отбора кадров, которые позволят лучше всего оценить пригодность кандидатов к успешной работе в данной должности.

7. Обеспечение наилучших условий для адаптации новых работников к работе в организации и для максимально быстрого выхода на требуемый уровень рабочих показателей.

Успешное решение этих задач требует четкой организации работы кадровой службы и высокой квалификации специалистов, отвечающих за работу по поиску и отбору персонала. Результатом успешного планирования работы в сфере отбора является не только определение количественной и качественной потребности в персонале, но и установление критериев отбора.

Планирование процесса отбора не может замыкаться лишь на процедурах оценочных испытаний кандидатов. Необходимо предусмотреть и порядок привлечения достойных кандидатов на предполагаемые вакансии, и порядок последующего закрепления в компании новичков, успешно прошедших отборочное «сито».

Работе по поиску и отбору персонала всегда предшествует определение количественной и качественной потребности организации в кадрах в рамках планового периода.

[Место процессов поиска и отбора в общей системе работы с персоналом.]



Отбор кадров — это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого. Это весьма сложная и дорогостоящая процедура. Так, в США затраты на отбор сотрудника высшего эшелона управления оцениваются десятками тысяч долларов, а рядовых исполнителей — тысячами. Количественно процесс отбора характеризуется коэффициентом отбора ($K_{отб}$):

$$K_{отб} = \frac{\text{Число отобранных лиц}}{\text{Число претендентов}}.$$

Уже при $K_{отб} = 1/2$ отбор становится трудным, но, с другой стороны, чем он ниже, тем разборчивее может вести себя организация.

Процесс отбора кадров осуществляется в несколько этапов, основными из них в западных фирмах являются: предварительная отборочная беседа; заполнение заявления и анкеты; собеседование с менеджером по найму; тестирование; проверка рекомендаций и послужного списка; медицинский осмотр. По их результатам линейный руководитель (в малых и средних организациях) или менеджер по найму (в крупных) принимает окончательное решение о принятии на работу¹.

При отборе кадров принято руководствоваться следующими принципами:

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



¹ См.: *Веснин В. Р.* Практический менеджмент персонала.— М.: Юрист, 1998.— С. 135.

должности. Прекращение поиска, если несколько человек не удовлетворяют предъявленным требованиям, поскольку, скорее всего, сами требования завышены и их нужно пересматривать; отказ в приеме новых работников независимо от квалификации и личных качеств, если потребности в них нет:

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

— ориентация на наиболее квалифицированные кадры (хороший специалист, сколько бы ему ни платили, всегда обходится дешевле, чем плохой), но не более высокой квалификации, чем это требует рабочее место.

Критериев отбора не должно быть слишком много, иначе он окажется затруднительным. Основными считаются: образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности кандидата, его потенциальные возможности.

Качества, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на должность, определяются так называемой профессиограммой, или картой компетентности. Это — «портрет» идеального сотрудника (при необходимости детализированный), определяющий требования к совокупности его личностных качеств, способностям выполнять те или иные функции и социальные роли.

Оценка кандидатов при найме персонала направлена на отбор кадров из резерва, созданного в ходе набора. При отборе кадров важно определить цели отбора, профессиональную ценность кандидатов, методы отбора.

Цели отбора. Задача службы персонала — найти такого работника, который в состоянии добиться запланированных результатов.

Предпочтительны следующие общие качества кандидатов:

- 1) наилучшая квалификация;
- 2) личные качества;

- 3) образование;
- 4) профессиональные навыки;
- 5) опыт предшествующей работы;
- 6) совместимость с окружением.

Отбор — это фактически одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.



[Этапы отбора и оценки персонала.]

Правила отбора и найма персонала целесообразно иметь в письменном виде. Они должны предусматривать, например, как и когда следует использовать описание требований, предъявляемых к претендентам, сведения о необходимых шагах на каждой стадии отбора, методах получения дополнительной информации, способах контроля, ответственных лицах.

Исследователи, подробно анализируя подходы к выбору методов отбора персонала, выявляют сильные и слабые стороны каждого из них, так В. Р. Веснин считает важным понимание особенностей каждого из этапов отбора и его методов¹.

На предварительном этапе отбора на основе профессиограммы происходит первичное выявление кандидатов, способных выполнять требуемые функции, максимальное сужение круга претендентов и формирование их резерва, с которым и проводится в дальнейшем более тщательная работа. Ее задачей является всесторонняя оценка кандидата, ориентирующаяся не на отдельные черты, а на свойства личности в целом. Проверка претендента проводится с помощью обстоятельного анализа документов, общих и целевых собеседований, тестирования и других методов.

Первичное выявление происходит путем анализа документов кандидатов (анкет, резюме, которые направляют множеству работодателей в надежде на отклик, характеристик, рекомендаций) на предмет их соответствия требованиям организации к будущим сотрудникам. Его методы

¹ См.: *Веснин В. Р.* Указ. соч.— С. 139.

зависят от бюджета, стратегии, культуры организации, относительной важности должности. Но с помощью оценки документов можно получить ограниченное количество информации, и в этом главный недостаток данного метода. Для облегчения анализа всем претендентам целесообразно предлагать стандартный бланк заявления, включающий сведения о фамилии, возрасте, образовании, опыте работы, специальные пункты. Заявление может быть совмещено с анкетой, содержащей вопросы о предыдущей работе, заработной плате, причинах увольнения, интересах, опыте предпринимательства, преподавания, научной деятельности, участия в общественных организациях, наградах, почетных званиях, публикациях, а также лицах, которые могут что-то сообщить о претенденте.



Во многих фирмах США претенденту на должность предлагается заполнить дома анкету, состоящую из 14 блоков по десять вопросов в каждом, письмо-заявление объемом до 15 строк и представить фотографии в профиль и анфас. Анкета и письмо-заявление проходят графологическую экспертизу по 238 параметрам, а фотографии — физиогномическую по 198. Кроме того, стиль и характер написания заявления и ответов на вопросы анкеты тщательно исследуют психологи, пытаясь определить специфику личности автора.

В результате делается вывод о целесообразности личной встречи с претендентом. Приглашение на нее может быть предварительно сделано по телефону, но обязательно должно быть подтверждено письменно.

Основные задачи собеседования в рамках такой встречи:

1. Предварительное определение компетенции и личных качеств претендента и его заинтересованности в работе.
2. Информирование его об организации и преимуществах работы в ней, содержании работы, процессе адаптации и необходимых для этого сроках.
3. Выяснение интересов и ожиданий обеих сторон, областей их различия и совпадения, возможности нахождения согласия.

4. Предоставление претенденту возможности в итоге самому оценить, действительно ли он хочет получить эту работу.

Результаты ознакомительного собеседования обычно позволяют отсеять сразу же до 80–90 % кандидатов, а для оставшихся выбрать наиболее подходящие способы дальнейшей проверки и изучения психологических и профессиональных качеств с целью установления их пригодности для выдвижения на соответствующую работу и выполнения должностных обязанностей.

Целевые собеседования дают возможность оценить интеллект, профессионализм, эрудицию, сообразительность, прилежание, реакцию, открытость новому, наблюдательность, любознательность, инициативность, энтузиазм, сноровистость, благоразумие, честность, причины оставления прежнего места и т. п.

Немало сведений о претенденте можно получить из анкет, резюме, характеристик, автобиографий. Их тщательный анализ считается достаточно надежным источником информации о кандидате, однако, поскольку он ориентирован исключительно на прошлое, то достаточно приблизителен.

Довольно надежным способом проверки претендентов является тестирование, которое предназначается как для отбора лучших кандидатов, так и для отсева слабых. С помощью тестов можно оценить скорость и точность выполнения работы, устойчивость внимания, зрительную память, владение смежными операциями, аналитичность мышления, аккуратность, умение быстро ориентироваться, усидчивость, исполнительность, интерес к работе, умение общаться с людьми, личные склонности.



Но окончательный выбор происходит с помощью менее формализованных методов, так как тесты слабо выявляют позитивные качества людей по сравнению с негативными и, как показывают исследования, не всегда достоверны (надежность общих тестов составляет менее 50 %). Кроме того, недостаток тестов связан с высокими издержками.

Тестирование целесообразно проводить несколько раз и в разные дни, сравнивая затем результаты, поскольку они могут быть неодинаковыми; тесты неплохо предварительно «обкатывать» на работающих.

Формой проверки поступающих на работу может быть письменная характеристика или рекомендательное письмо с последнего места работы.

В целом их достоверность и надежность весьма невысоки (как свидетельствует западный опыт, 25 % характеристик и рекомендательных писем — ложные), поэтому обычно их содержание мало кого интересует — главное общий вывод, а то и просто сам факт их наличия.

И совсем уж мала надежность (несмотря на высокую популярность) графологических (экспертиза почерка) и астрологических методов. Они рискованны и поэтому имеют вспомогательный характер. При необходимости может проводиться медицинский осмотр, заменяемый тестированием на основе специального медицинского опросника.

Завершающим этапом процесса отбора является собеседование с линейным руководителем, который с помощью специалиста по персоналу и штатного психолога на основе сопоставления различных кандидатов выбирает наиболее подходящего из них. Такое собеседование проводится обычно с группой лучших претендентов (два-три человека на каждую должность), направляемых кадровыми службами. Для этой цели линейные руководители западных фирм проходят специальное обучение.

Основные правила отбора претендентов:

- выбор наиболее подходящих для организации работников;
- обеспечение превышения ожидаемого эффекта над затратами;
- сохранение стабильности персонала и одновременно приток новых людей;
- улучшение морально-психологического климата;

— удовлетворение ожиданий привлеченных сотрудников.

Ошибками в деле организации отбора кадров считаются: недостаток в нем системности, отсутствие надежного перечня требуемых от претендента качеств; ложная интерпретация внешности кандидата и его ответов на поставленные вопросы, умения красиво говорить; ориентация на формальные заслуги; суждение о человеке по одному из качеств; нетерпимость к негативным чертам, которые есть у всех; излишнее доверие к тестам; недостаточный учет отрицательной информации.



Т. А. Комиссарова выделяет следующие методы оценки при отборе¹:

1. Центры оценки персонала. Представляют собой комплексную технологию, построенную на принципах критериальной оценки. Использование большого количества различных методов и обязательное оценивание одних и тех же критериев в разных ситуациях разными способами существенно повышают прогностичность и точность оценки. Критериальная оценка особенно эффективна при оценке кандидатов на новую должность (повышение) и при оценке управленческого персонала.



2. Тесты на профессиональную пригодность. Применяются при оценке психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенный вид деятельности².

3. Общие тесты способностей. Включают оценку общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций. Особо информативны при оценке уровня способности к обучению.

¹ См.: Комиссарова Т. А. Управление человеческими ресурсами.— М.: Дело, 2002.— С. 88.

² Чаще всего (в 55 % случаев) используют тесты, которые некоторым образом похожи на работу, которую кандидату нужно будет выполнять (математический или вычислительный тест, работа на компьютере, делопроизводство, тесты на силовой подъем, гибкость и т. д.).

4. Биографические тесты и изучение биографии. Основными аспектами анализа являются:

- семейные отношения;
- характер образования;
- физическое развитие;
- главные потребности и интересы;
- особенности интеллекта;
- общительность.

Используются также данные личного дела, которое представляет собой своеобразное досье, куда вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основании ежегодных оценок. По данным личного дела прослеживается ход развития работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах.

5. Личностные тесты. Психодиагностические тесты, предназначенные для оценки уровня развития отдельных личностных качеств человека или соответствия определенному типу. Оценивают скорее предрасположенность человека к определенному типу поведения и его потенциальные возможности. Об использовании различных видов личностных и психологических тестов в своих организациях отметили 20 % опрошенных¹.



6. Интервью. Беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента. Такое интервью как разновидность интервью о приеме на работу дает обширную информацию о кандидате, и при сопоставлении ее с данными, полученными с помощью других методов оценки, возможно получение точной прогностической информации.

7. Рекомендации.

¹ К числу таких тестов относятся Калифорнийский тест на личностные характеристики, тест Гордона на личностный профиль, тест на социальный интеллект, тест на приспособляемость, или уживчивость, в коллективе и др.

8. Астрология, графология и другие нетрадиционные методы¹.

Об эффективности названных методов оценки кандидатов свидетельствуют следующие данные (%):

- центры оценки персонала — 70–80;
- тесты на профессиональную пригодность — 60;
- общие тесты способностей — 50–60;
- биографические тесты — 40;
- личностные тесты — 40;
- интервью — 30;
- рекомендации — 20;
- астрология, графология — 10.

Таким образом, необходимо не только выбирать наиболее надежные методы отбора, но и учитывать их воздействие на претендентов. Наиболее подходящие кандидаты, столкнувшись с неприемлемыми для них методами, могут уйти из организации еще на этапе найма, поскольку по процедуре отбора судят об организации в целом. Так, поведение интервьюеров часто является решающим фактором согласия или несогласия принять работу.



Задание 7.1.3. *Перечислите мероприятия, которые включает планирование процесса отбора персонала.*



[Высвобождение персонала.]

¹ Ответы интервьюеров, использующих методы данной группы, распределились следующим образом: 11 % ответивших используют полиграф (детектор лжи), психологически стрессовый показатель, тесты на честность или отношение к чему-либо, установленному компанией; 18 % ответивших указали, что они применяют для кандидатов при приеме на работу алкогольный и наркотический тесты. Как правило, эти тесты основываются на анализах мочи и крови, что является частью типового медицинского осмотра при поступлении на работу. Ни одна из опрошенных организаций не использует для своих кандидатов тесты на СПИД; 22 % ответивших пользуются некоторыми видами психоанализа в целях выявления необходимого мастерства кандидатов для возможной работы в их организациях.

Высвобождение персонала — вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников¹.



Политика высвобождения персонала. Поскольку увольнения сопряжены с тяжелыми негативными последствиями для работников, законодательство предусматривает меры по регулированию увольнений (законы о сроках объявления об увольнении, о защите отдельных групп наемных работников, регулирование массовых увольнений и т. д.).

Сокращение персонала, как правило, характеризуется слабопреодолимыми или вовсе непреодолимыми противоречиями интересов. Поэтому крайне редко удается избежать того, что возникающие в этой сфере конфликты являются дисфункциональными, — по меньшей мере, для одной из сторон. Вместе с тем эти конфликты можно смягчить, ориентируя проведение сокращения персонала на достижение баланса интересов.

Данная концепция сокращения персонала включает в себя структурные и ситуационные компоненты.

Ее *структурными элементами* являются:

— вовлечение сокращения персонала в систему стратегического планирования персонала, например, путем проведения ориентированной на динамику рынка долгосрочной действенной политики привлечения и развития персонала, увязанной с общей политикой фирмы. Даже если сокращение персонала достичь не удастся, стратегическое планирование персонала позволяет за счет достаточно долгого «буферного» запаса времени заблаговременно разработать и осуществить соответствующие компенсационные меры, например, стимулирование добровольного ухода сотрудников, так что жесткие меры сокращения персонала становятся впоследствии излишними;

¹ См.: *Управление персоналом: энциклопед. слов. ...* — С. 44.

— заблаговременная разработка (на случай неизбежных увольнений) критериев отбора для принятия решений об увольнении.

При острой необходимости в немедленном сокращении персонала управление этим процессом осуществляется в зависимости от конкретной ситуации. Здесь *ситуационными компонентами* станут:

— попытка избежать увольнений путем рассмотрения и проверки на пригодность в конкретном случае всех остальных возможных способов сокращения персонала;

— увольнения, признанные неизбежными, «смягчаются» в социальном отношении при помощи метода «аут-плэйсмента»;

— попытка прийти к балансу интересов в самой системе социальной эффективности. Это может, в частности, означать, что вместо варианта «увольнение нескольких работников» принимается вариант «сокращенное рабочее время для всех».



Задание 7.1.4. *Перечислите, что в себя включает политика высвобождения персонала.*

Увольнение (*dismissal*) — это наиболее решительный дисциплинарный шаг по отношению к служащему, поэтому он должен предприниматься очень осторожно. Увольнение должно быть справедливым и иметь веское основание. Кроме того, увольнение должно происходить только после всех разумных шагов, предпринятых для реабилитации или спасения сотрудника от неудач. Однако имеются бесспорные ситуации, когда требуется увольнение, и в этих случаях оно должно быть выполнено честно.

Причины для увольнения могут классифицироваться так: неудовлетворительное выполнение работы, дурное поведение, недостаток квалификации для работы или изменение требований к работе.

Неудовлетворительное выполнение может быть определено как: длительное отсутствие, опоздания, постоянный отказ или неудачи при выполнении нормальных тре-

бований работы, неблагоприятное отношение к компании, руководителю или коллеге по службе.

Дурное поведение может быть определено как обдуманное и преднамеренное нарушение правил и может включать в себе кражу, хулиганство и неподчинение.

Недостаток квалификации для работы определен как несостоятельность служащего для выполнения назначенной работы, несмотря на его прилежность. Поскольку служащий в этом случае старается делать работу, особенно важно приложить все усилия, чтобы постараться помочь данному человеку.

Изменение требований к работе может быть определено как несостоятельность служащих для выполнения порученной работы после того, как характер работы был изменен.

Служащий может быть уволен и в случае ликвидации выполняемой работы. Здесь также служащий может быть трудолюбивым, и поэтому должны быть приложены все усилия, чтобы переучить данного человека или куда-нибудь его перевести.

Неподчинение (*insubordination*) иногда является основой для увольнения, хотя его гораздо труднее доказать, чем другие основания. При краже, хроническом опоздании и работе низкого качества существуют справедливые конкретные основания для увольнения, в то время как неподчинение иногда трудно доказать.

[Процедура увольнения.]



Задание 7.1.5. *Перечислите основные этапы процедуры увольнения.*

Выводы и ключевые идеи

Во многих публикациях приводятся множество этапов, процедур, методов найма и отбора персонала, накопленных в теории и практике управления персоналом как за рубежом, так и в России. В то же время во всех публикациях отмечается чрезвычайно важное значение процедур отбора

и оценки персонала на этапе приема для всей последующей эффективной деятельности организации. Найм и отбор персонала являются неотъемлемой частью системы управления персоналом в целом, поэтому во всех исследованиях данному процессу отводится наиболее значимое место.

7.2. Деловая оценка персонала



[Оценка в системе управления персоналом.]

Оценка занимает одно из центральных мест в работе с персоналом и сопутствует решению самых многообразных задач в этой области. Ни одно направление работы с персоналом не может обойтись без оценки.

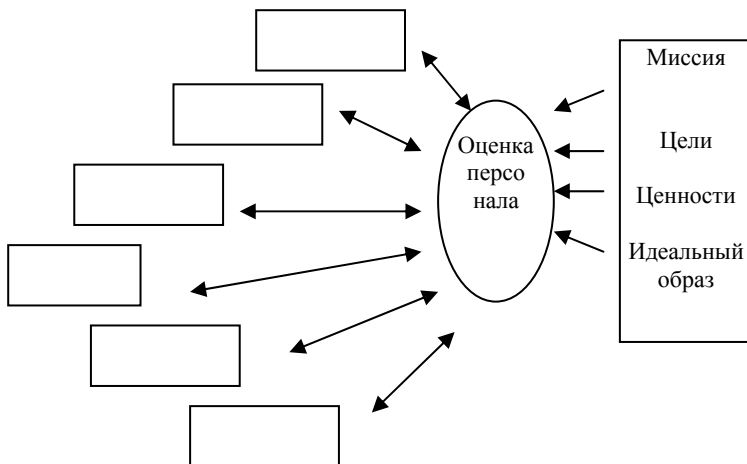
Оценка является неизбежным элементом процесса отбора, поскольку прежде чем отобрать людей куда-либо, их необходимо оценить. Она служит основой формирования резерва кадров на выдвижение, перемещения работников с должности на должность, направления их на профессиональную переподготовку и повышение квалификации, определения уровня оплаты труда.

Без оценки невозможно судить об эффективности или неэффективности деятельности. Оценка предоставляет руководителю возможность контролировать ситуацию, выбирать адекватные средства и прогнозировать возможные последствия. Субъект оценивает, чтобы *иметь возможность* целенаправленно действовать, и должен оценивать, *если намерен* действовать целенаправленно.

В последние годы оценка персонала все чаще выступает как самостоятельная задача, требующая специальных знаний и практического опыта. К оценке привлекаются люди, занимающиеся ею профессионально. Для того, чтобы профессионально оценивать персонал, необходимо иметь представление о сущности оценки и особенностях ее структурных элементов.



Задание 7.2.1. Запишите задачи управления персоналом, для решения которых необходима оценка.



Решение большей части проблем оценки персонала связано с выработкой *принципов* оценивания, формулируемых чаще всего в виде требований, которые необходимо выполнять. Считают, что персонал необходимо оценивать:

Объективно — вне зависимости от чьего-то частного мнения или отдельных суждений.

Надежно — относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач).

Достоверно — в отношении деятельности оцениваться должен реальный уровень владения навыками — насколько успешно человек справляется со своим делом.

С возможностью прогноза — оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально.

Комплексно — оценивается не только каждый из членов организации, но также связи и отношения внутри организации и возможности организации в целом.

Обладать свойством внутренней очевидности — процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны и наблюдателям, и самим оцениваемым.

Встраиваться в общую систему кадровой работы — проведение оценочных мероприятий в организации должно реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

Термин «оценка» многозначен. Он обозначает либо процесс, либо результат некоторой деятельности, направленной на изучение свойств объекта. И хотя было бы правильнее говорить в первом случае об измерении (или оценивании), а во втором — о собственно оценке, на практике различия между двумя этими понятиями легко выявляются в зависимости от контекста. В самом общем смысле оценка — это результат соизмерения, сравнения познаваемого с тем, что может выступать в качестве эталона, т. е. известного, познанного или представляемого человеком.

В последние годы оценка персонала все чаще выступает как самостоятельная задача, требующая специальных знаний и практического опыта. В процессе оценки возникает специфическое взаимодействие субъекта и объекта оценки. Оценка — это всегда *отношение* субъекта оценки к ее объекту или мнение (суждение) одного или нескольких субъектов оценки об объекте,

Оценка *всегда* субъективна. Она не может быть точной (правильной, верной), но может быть несправедливой (для того, кого оценивали) или неэффективной (для того, кто оценивал).



[Элементы оценки персонала.]

Взаимодействие субъекта и объекта всегда опосредовано, т. е. предполагает наличие определенных средств оценки и реализуется в системе «субъект — средства — объект оценки».

Субъект оценки — центральный элемент системы оценки персонала. Субъектом оценки могут быть: руководитель, отдельные лица или группа лиц, работники подразделения, коллектив, население, вышестоящие органы, кадровые службы, специальные комиссии, общественные организации и т. д., т. е. те, кому доверено высказывать суждения (давать оценки) о работниках.

Главным носителем субъектности в организации является руководитель организации как лицо, ответственное за результаты организационной деятельности и утверждающее кадровые решения. Именно он является ключевой фигурой, центральным субъектом оценки сотрудников организации.

На практике происходит своеобразная трансформация субъекта оценки, так как реально руководитель организации *делегирует* часть функций по оценке другим лицам или органам.

[Виды субъектов оценки.]



Между «субъектом-лицом» и «субъектом-органом» существует разница. Так, для руководителя оценка подчиненного «вкраплена» в его текущую деятельность, является одним из элементов контроля за деятельностью подчиненного. Для кадровой службы или комиссии оценка выступает как самостоятельная задача, разовая или осуществляемая с определенной периодичностью.

На практике часто прибегают к комбинированию различных субъектов оценки персонала. И отдельные лица, и органы выступают субъектом оценки *только* в глазах сотрудников и/или подчиненных. Для руководителя организации они *не более*, чем средства оценки.

Объект оценки — персонал организации. Что же представляет собой персонал?

Персонал (от лат. *personnalis* — личный, англ. *personal, staff*) — личный состав учреждения, организации, предприятия или часть этого состава, представляющая собой группу людей, объединенную по профессио-

нальным или другим признакам; совокупность работников (за исключением руководства) организации. Термином «персонал» характеризуют весь личный состав работающих, постоянных и временных специалистов, а также технически обслуживающих их деятельность рабочих и служащих.

Структура персонала определяется типом конкретной организации, характером и содержанием деятельности, организационной схемой. Так, в промышленных (производственных) организациях персонал в зависимости от характера выполняемых функций подразделяется:

- на управленческий персонал;
- специалистов;
- технических исполнителей;
- рабочих.

Рабочие — это работники, непосредственно занятые производством продукции (услуг), ремонтом, перемещением грузов и т. п. К ним относятся уборщицы, дворники, гардеробщики, охранники. В зависимости от характера участия в производственном процессе рабочие делятся на основных (производящих продукцию) и вспомогательных (обслуживающих технологический процесс).

Управленческий персонал — часть персонала организации, выполняющие общие функции управления — планирование, организацию, прогнозирование, координацию, контроль и т. п. Согласно «Квалификационному справочнику должностей, руководителей, специалистов и других служащих» (1998), весь управленческий персонал подразделяется на категории: руководители, специалисты, служащие.

Руководители — работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений (функциональных служб), а также их заместители. Различают руководителей высшего уровня управления организацией, среднего уровня (руководителей функциональных и линейных подразделений) и низового уровня (руководители участков, бригад и пр.).

Специалисты — работники, выполняющие инженерно-технические, экономические и другие функции. К ним относятся экономисты, бухгалтеры, юриконсульты, нормировщики и др. Различают:

— функциональных специалистов, результатами деятельности которых является управленческая информация;

— линейных специалистов, результатами деятельности которых являются обслуживание и контроль процесса производства (механики, энергетики и пр.);

— специалистов-технологов, инженеров, результатами деятельности которых является конструкторско-техническая или проектная информация.

Технические исполнители — работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание.

Принципиальное отличие руководителей от специалистов заключается в юридическом праве принятия решения и наличии в подчинении других работников.

Вполне понятно желание субъекта оценки знать о персонале, в частности о конкретных сотрудниках, как можно больше. Однако получение обширной информации о людях и о конкретном человеке и его деятельности сопряжено с дорогостоящими процедурами и требует немало временных, финансовых и тому подобных затрат. В этой связи из всей архисложной структуры выделяют некоторую совокупность элементов исходя из потребностей практической деятельности. Необходимость оценки одного из элементов либо определенной их комбинации обуславливает появление предмета оценки. *Предмет оценки* есть не что иное, как продиктованная и востребуемая практикой часть объекта оценки.

[Виды предметов оценки.]



Любая оценка предполагает наличие эталона, т. е. инструмента, свойства которого определяются *потребностями (целями и задачами)* субъекта оценки. Роль «эталона

нов» могут выполнять: установленные результаты труда, процесс труда (какими они должны быть), личностные качества и другие характеристики человека.

Критерий — это представление субъекта о должном состоянии (должной степени развития) качеств объекта оценки. По сути, они представляют собой некое требование к оцениваемому качеству объекта оценки, «идеальное» представление о качествах объектах.



Задание 7.2.2. *Продолжите список возможных эталонов.*

В качестве эталонов могут выступать: норма, идеал, среднее значение.

Установление перечня качеств и критериев оценки деятельности отнюдь не означает, что все работники в полной мере должны отвечать каждому из них. Во-первых, перечень критериев может колебаться в зависимости от конкретной цели оценки, во-вторых, в силу индивидуальных особенностей степень соответствия людей основным критериям различна.



На это обстоятельство указывал еще Ф. У. Тейлор, подчеркивая, что обычно человек обладает в полной мере только четырьмя-пятью качествами из требуемых (по оценке Ф. Тейлора) девяти.



[Общая логика и структура логики оценки персонала.]



Задание 7.2.3. *Укажите семь наиболее значимых с точки зрения деятельности качеств руководителя и качества, необходимые для успешного менеджера по персоналу (профессионально важные качества).*

Средства оценки персонала — это то, при помощи (точнее посредством) чего субъект оценки оценивает объект. Существует достаточно справедливая точка зрения, что проблема объективности оценки — это проблема средств и методов, которые использует субъект оценки. К средствам оценки относятся программы, процедуры, методы, технологии.

[Методы оценки персонала.]



Технология — это система последовательно осуществляемых действий (операций, процедур), которая позволяет получать определенный результат независимо от ситуации и содержания отдельной операции.

К современным оценочным кадровым технологиям относятся конкурс и аттестация.

Конкурс является одной из современных технологий отбора кадров, сохранившей в себе лучшее от традиционных форм и учитывающей специфику времени.

Существуют разнообразные определения конкурсного отбора. Ниже приведены некоторые из них.

Конкурс (от лат. *concursum* — сход, стечение, столкновение) — соревнование, имеющее целью выделить лучших участников или наилучшие показатели (результаты); соискательство с целью получения чего-либо¹.



Конкурс как кадровая технология позволяет создать условия, требующие актуализации индивидуального потенциала как в когнитивной, так и в поведенческой сфере, а заданная процедурой конкурса ситуация неотсроченной оценки помогает конкурсантам сразу понять типы поощряемого фирмой поведения, познакомиться с нормами корпоративной культуры конкретной организации, в которую проводится набор, что способствует пониманию и принятию этических норм профессии².



¹ См.: Труханович Л. В., Щур Д. Л. Испытание при приеме на работу. Конкурс на замещение должности.— М.: Финпресс, 2003.— 160 с.

² См.: URL: [www. Top-personal. Ru](http://www.Top-personal.Ru)

Для проведения любого конкурса необходимы следующие элементы:

— наличие претендентов, выставляющих свою кандидатуру на конкурс;

— конкурсная комиссия, которой предоставляется право на основе положения о проведении конкурса выбрать приемы и методы его проведения;

— механизмы оценки достоинств конкурсантов и принятие решений по итогам конкурса;

— механизмы информирования общественности о ходе и результатах конкурса.



По мнению Т. Ю. Базарова, конкурсный отбор — наиболее демократичная и в значительной степени свободная от субъективизма процедура¹.

Конкурсная комиссия создается с целью обеспечения мероприятий по объективной оценке кандидатов в соответствии с выделенными профессиональными, управленческими и другими параметрами оценки.

Преимуществом конкурсного отбора является всестороннее, тщательное и объективное изучение индивидуальных особенностей каждого кандидата и возможное прогнозирование его эффективности. Недостатком — длительность и дороговизна.

Выбор конкретной формы конкурса зависит от ситуации в организации. Парадигма конкурсного отбора определяет гибкий подход к его проведению.



[Этапы подготовки и проведения конкурсного отбора.]



[Пример алгоритма конкурсного отбора.]

Метод центров оценки (с англ. — *Assessment Center*) был разработан в годы Второй мировой войны специалистами военного ведомства Англии. Он предназначался для

¹ См.: *Управление персоналом: учеб.* / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ, 2001. — 560 с.

оценки потенциальных возможностей военных чинов, выдвигаемых на высшие должности, но также применялся в первые послевоенные годы английскими промышленными фирмами. Однако в силу своей громоздкости и большой дороговизны он был заменен в Англии более дешевыми экспресс-методиками. В то же время этот метод получил широкое распространение в США.

Суть центра оценки заключается в том, чтобы воспроизвести ключевые моменты деятельности оцениваемого, в которых проявились бы имеющиеся у него профессионально важные качества. Степень их выраженности оценивается подготовленными специалистами, и на основании этой оценки делаются заключения о степени пригодности аттестуемого к данной работе, о продвижении по службе, о необходимости индивидуальных психологических консультаций, психокоррекции или социально-психологического тренинга.

Как правило, в центрах оценки используются следующие основные методы: специальные упражнения, интервью, групповые упражнения, психологические тесты, организационно-управленческие игры.

Основные этапы подготовки и реализации программы центра оценки:

— *подготовка проекта*, которая включает в себя работу по определению целей, сроков, объемов, возможных результатов оценки, перспектив кадровых проектов в конкретном учреждении — от 1 до 3 недель;

— *анализ деятельности и формулирования критериев оценки* — исследование особенностей деятельности оцениваемых сотрудников, специфики организационной культуры и схем организационного взаимодействия, а также формирование списка критериев оценки. Продолжительность — около 15 дней;

— *конструирование процедур оценки* заключается в определении релевантных процедур и методов оценки, набор которых соотносится с критериями и условиями проведения, а также создании организационного плана реализации программы;

— *обучение экспертов (наблюдателей-оценщиков)* включает отбор и специальную подготовку ряда ключевых сотрудников организации для работы в качестве экспертов, наблюдателей и интервьюеров в рамках конкретной программы центра оценки;

— реализация программы центра оценки включает осуществление программы оценочных процедур для сбора персональной кадровой информации. Продолжительность — от 3 до 5 дней в зависимости от количества привлекаемых экспертов;

— *анализ результатов и оформление материалов* необходим для обсуждения и передачи заказчику характеристик, основанных на представленной информации об оцениваемых сотрудниках. Продолжительность — до 2 недель.

Информация, полученная по результатам центра оценки, может использоваться широко в различных кадровых программах.



Аттестация, как правило, проводится с целью определения соответствия работника должности¹. Аттестация — это форма оценки человека, которую может дать только другой человек (в отличие от технического устройства, параметры и технические характеристики которого могут быть измерены техническими средствами)².



Аттестация является важнейшим инструментом в работе с персоналом, так как она осуществляется систематически и имеет юридическую силу. Аттестация персонала позволяет сделать достаточно надежный вывод о возможности поощрения или наказания работника, целесообразности, сроках и направлениях его служебного продвижения либо о нецелесообразности последнего³. Аттестация имеет длительную и противоречивую историю.



¹ См.: *Веснин В. Р.* Указ. соч.— С. 206.

² См.: *Основы управления персоналом* / под ред. Б. М. Генкина.— М., 1996.— С. 250.

³ См.: *Там же*.— С. 208.

Действующим законодательством РФ предусматривается, что аттестация является одним из условий изменения трудового договора и имеет целью улучшение подбора и расстановки кадров (продвижение сотрудника по службе, сохранение его в прежней должности, перевод на новое место, увольнение, в том числе и в связи с сокращением штатов при неполной занятости), стимулирование сотрудников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы, обеспечение более тесной связи заработной платы с результатами труда, воспитание кадров¹.



«Аттестация персонала может преследовать различные цели:»

— стать основой для решения кадровых вопросов (по отбору и подбору кадров, продвижение по службе, перевод на другое место работы, увольнение) и контроля этих решений;

— способствовать дифференциации заработной платы и оклада;

— способствовать повышению квалификации, контролю результатов;

— стимулировать к развитию коммуникации, общения;

— обеспечить удовлетворение потребности в информации.

[Виды аттестации.]



В соответствии с принятой в РФ практикой аттестация должна проводиться периодически не реже одного раза в три-пять лет. Для того чтобы проведение аттестации было более продуманно и эффективно, необходимо разработать определенную *систему* аттестации. Считается, что в хорошо разработанной системе аттестации цели просты и конкретны, в ней отсутствуют противоречия, она вызывает доверие.

¹ См.: Веснин В. Р. Указ. соч.— С. 208.

На основании результатов аттестации руководитель организации вправе понизить или повысить работника в классном звании или квалификационной категории; повысить или понизить его должностной оклад и т. д. Можно сказать, что аттестация является итогом работы комиссии и основой для принятия управленческого решения о дальнейших перспективах работника.



Задание 7.2.4. *Укажите не менее трех отличий между кадровыми технологиями — конкурсного отбора, центром оценки и аттестацией.*

Выводы и ключевые идеи

Оценка персонала играет важнейшую роль, включаясь во все направления кадровой работы. В последние годы оценка персонала все чаще выступает как самостоятельная задача, требующая специальных знаний и практического опыта.

По определению, оценка — это результат соизмерения, сравнения познаваемого с тем, что может выступать в качестве эталона. При оценке персонала происходит сравнение имеющегося объекта оценки (претендента на должность, аттестуемого и др.) с идеальными представлением, требованиями, критериями. Оценку проводит субъект с помощью средств — методов оценки.

Предмет оценки есть не что иное, как продиктованная и востребованная практикой часть объекта оценки.

Оценивая персонал, чаще всего выделяют два аспекта измерения:

— деятельность работника как по результатам работы, так и по отдельным ее составляющим;

— личность работника, рассматриваемую чаще всего как совокупность индивидуальных качеств.

Технология оценки представляет собой систему последовательно осуществляемых действий, позволяющих

получать определенный результат. В кадровой работе наиболее известными являются оценочные технологии: конкурс, аттестация и оценка.

7.3. Профессиональная и трудовая адаптация

[Профессиональная и трудовая адаптация.]



Важным источником пополнения трудовых ресурсов организаций, предприятий являются выпускники различных образовательных учреждений. Но в настоящее время выпускнику школы сложно представить себе потребность производства в кадрах тех или иных профессий, реальные возможности трудоустройства или продолжения учебы, специфику различных профессий, а также правильно оценить свои наклонности и способности.

Профессия — это определенный вид трудовой деятельности, возникающий в процессе общественного разделения труда и требующий для его выполнения определенных способностей, специальных теоретических знаний и практических навыков. Профессия предопределяется характером создаваемого продукта, используемых орудий и специфическими условиями производства в данной отрасли.

Существует более 40 тыс. профессий, ежегодно рождается более 500 новых профессий, причем естественное отмирание старых профессий происходит медленнее, чем возникновение новых. Результаты многочисленных исследований свидетельствуют о том, что производительность труда работников, которые по своим качествам соответствуют требованиям профессии, в среднем на 20 % выше, чем у тех, кто таким требованиям не соответствует, а около 40 % работников, меняющих место работы, — это те, кто избрал работу не по способностям.

Поэтому организация профессиональной ориентации молодежи является важным условием повышения эффективности деятельности организаций и предприятий. Работа по профессиональной ориентации сосредоточивается в двух главных направлениях:

- формирование у молодежи личностных ориентаций и интересов с учетом потребностей общественного производства;

- приведение личностных ориентаций молодежи в соответствие с возможностями их общественной реализации. Следовательно, цель всей системы профессиональной ориентации — найти оптимальное сочетание личностных желаний и общественных потребностей.

Элементами механизма управления профессиональной ориентацией являются:

- кабинеты и лаборатории профориентации общеобразовательных школ и профтехучилищ;

- отраслевые кабинеты профориентации и лаборатории профподбора предприятий и организаций;

- территориальные межведомственные центры профориентации и центры занятости населения;

- общегосударственные органы в лице отделов и управлений по труду, которые ежегодно разрабатывают совместно с другими организациями координационные планы работы по профессиональной ориентации в регионе, осуществляют контроль за деятельностью профориентационных подразделений, распространяют передовой опыт работы в этой области. А также разрабатывают балансовые расчеты дополнительной потребности региона в кадрах и обеспечивают доступность такой информации для учащихся, педагогических коллективов, родителей, других категорий граждан; готовят рекомендации по профилям трудового обучения учащихся школ в соответствии с потребностями региона в кадрах¹.



¹ См.: *Щекин Г.* Организация и психология управления персоналом: учеб.-метод. пособие.— Киев: МАУП, 2002.— С. 116.

Под *профессиональной ориентацией* понимается научно обоснованная система форм, методов и средств воздействия на обучающихся и трудоустраивающихся лиц, способствующая современному вовлечению их в общественное производство, рациональной расстановке, эффективному использованию и закреплению по месту работы на основе объективной оценки и учета склонностей, способностей и других индивидуальных качеств человека¹.



Профессиональная ориентация является начальным этапом индивидуальной профессионализации. Использование технологий профессиональной ориентации обеспечивает воздействие на процесс профессионального самоопределения личности.

[Модель процесса самоопределения человека.]



Профессиональная ориентация как система включает в себя различные технологии профессионального просвещения, пропаганды, рекламы, консультаций, пропедевтики, предварительного отбора.

[Технологии профессиональной ориентации.]



Профессиональная ориентация может достичь эффективных результатов, если будет представлять собой единую, устойчивую и динамическую систему. В значительной степени этому способствует определение этапов, аспектов, функций, методов, а также основных целей и направлений управления такой системой.

Основными являются такие *методы управления профориентацией*:

— программно-целевой (определение главной цели профориентации, разработка программы ее достижения, создание механизма управления по реализации программы);

¹ См.: *Щекин Г.* Указ. соч.— С. 115.

— прогнозирования (учет современных и перспективных требований к различным работникам, тенденций научно-технического прогресса, прогнозирование кадровой политики на перспективу);

— моделирования (построение моделей управления профориентацией на предприятии, в объединении, отрасли, регионе);

— организационно-распорядительный (подготовка соответствующих документов — приказов, распоряжений, положений, стандартов, регламентирующих порядок функционирования системы профориентационной работы, контроль за их выполнением)¹.



Завершается работа по организации профессиональной ориентации разработкой и реализацией комплекса мероприятий по *трудоустройству и социальной адаптации* работников в трудовых коллективах.



Задание 7.3.1. *Опишите элементы технологии системы профориентационной работы.*

Установление эффективного взаимодействия человека и организации обеспечивает основу успешного функционирования любого предприятия. Первым шагом в этом направлении является процесс *адаптации*, т. е. приспособление потребностей и ценностей сотрудника к требованиям, предъявляемым к нему организацией в соответствии с ее стратегическими целями. Несмотря на то, что адаптация персонала является необходимым элементом системы управления персоналом, важность адаптационных мероприятий недостаточно серьезно воспринимается кадровыми службами. До сих пор многие государственные и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации.

¹ См.: *Щекин Г.* Указ. соч.— С. 116.

Понятие «адаптация» — одно из основных в научном исследовании организма, поскольку ее механизмы, выработанные в процессе эволюции, обеспечивают возможность существования организма в постоянно изменяющихся условиях среды. Однако до сих пор не только не существует общей теории адаптации, но и не сформулированы даже общие принципы анализа адаптивных явлений, не установлены их основные закономерности.

В литературе не существует однозначного определения адаптации. Термин «адаптация» происходит от позднелатинского *adaptatio* (приспособление) и первоначально широко использовался в биологических науках для описания феномена и механизмов приспособительного поведения индивидов в животном мире, эволюции различных форм жизни¹.



В современном менеджменте понятие адаптации традиционно применяется к процессу и результату привыкания, приспособления вновь принятого сотрудника к условиям труда на новом рабочем месте, к новому организационному окружению.

А. П. Егоршин дает следующее определение адаптации персонала: это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации².



Трудовая адаптация — это процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором и личность, и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно-адаптирующими системами³.



¹ См.: Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учеб.— М.: ИНФРА-М, 2002.— С. 55.

² См.: Егоршин А. П. Управление персоналом: учеб.— Н. Новгород: НИМБ, 2001.— С. 156.

³ См.: Ромашов О. В. Социология труда: учеб. пособие.— М.: Гардарики, 2001.— С. 170.

Поступая на работу, человек активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений конкретной трудовой организации, усваивает новые для него социальные роли, ценности, нормы, согласовывает свою индивидуальную позицию с целями и задачами трудового коллектива, тем самым подчиняя свое поведение служебным предписаниям данного предприятия или учреждения.

Однако при поступлении на работу человек уже имеет определенные цели и ценностные ориентации поведения, в соответствии с которыми формирует свои требования к трудовой организации данного предприятия. Трудовая организация, исходя из своих целей и задач, предъявляет свои требования к работнику, к его трудовому поведению. Реализуя свои требования, работник и трудовая организация взаимодействуют, приспосабливаются друг к другу, в результате чего осуществляется процесс трудовой адаптации.

Принципиальными *целями* адаптации являются:

— уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

— снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;

— сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

— экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

— развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Различают четыре стороны процесса адаптации сотрудника: профессиональную, психофизиологическую, социально-психологическую, организационную.

Рассмотрим подробнее профессиональную адаптацию. *Профессиональная адаптация* заключается в освое-

нии профессиональных навыков, уяснении специфики работы. Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, индивидуально-психологических свойств личности.

Каждый новичок проходит стадию ученичества, форма которого зависит от характера организации и предыдущего опыта работы. На производственных предприятиях практикуется наставничество, когда опытный работник передает знания и навыки молодому в процессе делового общения на рабочем месте. Очень распространен инструктаж — наглядная демонстрация приемов и навыков работы. Часто помощники менеджера учатся у старшего товарища технике продаж, манере общения с клиентом; помощницы бухгалтера изучают механизмы финансовых операций, постоянно консультируясь с коллегой. Конечно, если новичок уже имеет опыт работы по данной специальности, то наставничество и инструктаж принимают форму обмена профессиональными знаниями с целью выработать навыки, наиболее приемлемые для достижения целей организации.

В современных крупных корпорациях используют такую форму обучения на рабочем месте, как ротация. Она заключается в краткосрочной работе нового сотрудника на разных должностях в разных подразделениях. Это позволяет относительно быстро изучить работу коллектива в целом и приобрести многостороннюю квалификацию.

[Виды адаптации.]



Профессиональная дезадаптация, как правило, возникает вследствие кратковременных и сильных воздействий окружающей среды на человека или под влиянием менее интенсивных, но продолжительных воздействий. Дезадаптация проявляется в различных нарушениях деятельности: в снижении производительности труда и его

качества, в нарушениях дисциплины труда, в повышении аварийности и травматизма и т. д. Стойкие нарушения психической адаптации проявляются в клинически выраженных психопатологических синдромах и (или) отказе от деятельности¹. Одной из форм проявления дезадаптации можно считать агрессивное поведение. Агрессия в подавляющем большинстве случаев — это своеобразная форма невротического протеста личности против различного рода стрессовых факторов и условий социальной жизни, в которых ей трудно адаптироваться.



Задание 7.3.2. *Опишите основные этапы профессиональной и социально-психологической адаптации работников.*

Показателем успешно проведенного процесса адаптации персонала является успешное выполнение работы. А. П. Егоршин выделяет критерии адаптации управленческого персонала и рабочих².

Критериями адаптации для управленческого персонала могут быть:

- выполнение должностной инструкции;
- качество выполненной работы;
- количество выполненной работы;
- соблюдение стандартов времени (норм времени и обслуживания);
- производимое на людей впечатление;
- способность влиться в коллектив;
- заинтересованность в работе;
- интерес к повышению квалификации и служебному росту;

¹ См.: *Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности* /под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова.— СПб.: Речь, 2001. — С. 147.

² См.: *Егоршин А. П.* Указ. соч.— С. 157.

- соблюдение философии организации;
- удовлетворительная оценка качества трудовой жизни.

Критерии адаптации для рабочих:

- выполнение норм выработки;
- выполнение сменно-суточных заданий;
- овладение рабочим местом (станком, оборудованием, операциями) в соответствии с техническими условиями;
- качество работы — процент бракованной продукции в пределах допустимых норм предприятия;
- соблюдение трудовой дисциплины;
- способность влиться в коллектив бригады (наоборот, «отторжение» бригадой);
- соблюдение деловой философии предприятия.

М. И. Магура, М. Б. Курбатова выделяют следующие показатели, на основании которых можно судить об успехе профессиональной адаптации¹:



Работник успешно адаптировался, если работа не вызывает у него чувства напряженности, страха, неуверенности, если она стала привычной.

Овладение необходимым объемом знаний и навыков, требующихся для работы.

Овладение своей профессиональной ролью. Работник демонстрирует рабочее поведение, отвечающее требованиям профессиональной деятельности и руководства.

Рабочие показатели работника устраивают его непосредственных руководителей.

У работника выражено желание совершенствоваться в профессии, и он связывает свое будущее с данной работой.

Работник удовлетворен выполняемой работой, и он считает оценку своего трудового вклада справедливой.

Успех в профессиональной деятельности связывается работником с достижением жизненного успеха.

¹ См.: Магура М. И., Курбатова М. Б. Современные персоналотехнологии.— М.: Интел-Синтез, 2001.— С. 113.

Адаптация сотрудника — процесс длительный. Его продолжительность зависит от многих объективных и субъективных факторов и от того, насколько успешно проводились адаптационные мероприятия линейным менеджером и менеджером по персоналу.



[Этапы адаптации.]

Смена этапов вызывает трудности — «адаптационные кризисы», поскольку воздействие социальной среды обычно резко возрастает. В результате у работника возникает состояние тревоги, сопротивляемости, стресса, поиска выхода, появляется потребность в более активном освоении доселе неизвестного. На каждом из перечисленных этапов необходима продуманная система управления адаптацией.

Основным периодом адаптации нового сотрудника в организации является испытательный срок. Пункт об испытательном сроке включается в контракт при следующих условиях:

- в связи со специфическими особенностями работы;
- необходимо «приглядеться» к новому сотруднику и скрываемым качествам;
- принятый сотрудник не полностью отвечает требованиям, предъявляемым к «идеальному» работнику;
- это соответствует действующему законодательству о труде;
- установленный срок достаточен для овладения рабочими навыками;
- организованы систематический контроль за выполнением работы и регулярная помощь (обратная связь с работником);
- в конце этого периода работник будет извещен о его соответствии или несоответствии занимаемому рабочему месту.

Первые три-шесть месяцев на новой работе — самые трудные, и большое число новичков покидают новую работу именно в этот период. Это происходит по ряду причин, из которых наиболее распространенными являются:

- несовместимость с остальными сотрудниками;
- недовольство стилем руководства;
- неоправдавшиеся представления о работе организации;
- утрата «иллюзий» относительно организации;
- непонимание работником предъявляемых к нему требований;
- высокая интенсивность и сложные условия труда на новом месте;
- несоответствие ожидаемой и фактической оплаты труда.

Для нейтрализации этих факторов необходимо сделать все возможное, чтобы работники осваивались на новом месте как можно быстрее. Они должны четко знать, что от них ожидают и что они всегда получают совет и поддержку, а также возможности для обучения. Необходимо регулярно контролировать их работу, чтобы они чувствовали себя нужными. Если потерять нового работника на этом этапе, то зря пропадут время и деньги, затраченные на проведение найма и отбора.

За период испытательного срока руководитель подразделения обязан удостовериться в соответствии принятого сотрудника требованиям разработанной модели рабочего места. При этом контролируются:

- соответствие его квалификации документу об образовании (диплому, аттестату, свидетельству);
- реальное наличие профессиональных знаний и умений в данной работе (должности);
- проявление личностных и деловых качеств в нестандартных и конфликтных ситуациях;
- наличие вредных привычек и негативных качеств, не совместимых с требованиями организации;

— удовлетворенность работника оплатой труда в соответствии с достигнутой договоренностью;

— культура поведения и культура производства (чистота на рабочем месте, соблюдение правил общего поведения).

Руководитель также обязан выявить и зафиксировать все случаи нарушения трудовой дисциплины, включая внутрисменные простои и потери рабочего времени; социально-психологический климат в коллективе в связи с появлением «новичка».

Процесс адаптации динамичен, его успех очень зависит от объективных и субъективных факторов. Факторы трудовой адаптации — это условия, влияющие на течение, сроки, темпы и результаты этого процесса.



[Факторы адаптации.]

Адаптационные возможности личности можно оценить через определение уровня развития психологических характеристик, наиболее значимых для регуляции психической деятельности и процесса адаптации. И чем выше уровень развития этих характеристик, тем выше вероятность успешной адаптации, тем значительнее диапазон факторов внешней среды, к которым индивид может приспособиться. Данные психологические особенности личности взаимосвязаны и составляют одну из интегральных характеристик психологического развития личности — личностный адаптационный потенциал (ЛАП), показатели которого содержат информацию о соответствии или несоответствии психологических характеристик личности общепринятым нормам.



Экспериментальные данные А. Г. Маклакова¹ показывают, что ЛАП как личностная характеристика достигает в возрасте 19–25 лет максимума, а затем сохраняется до 35–40 лет с последующим снижением. Хотя возрастная динамика ЛАП может иметь индивидуальную обусловлен-

¹ См.: *Магура М. И., Курбатова М. Б.* Указ. соч.— С. 113.

ность. Анализ экспериментальных исследований уровня развития ЛАП свидетельствует о том, что высокий уровень развития данной характеристики отмечается всего у 20–25 % обследуемых. Эта закономерность характерна как для мужчин, так и для женщин¹.



Адаптация работника на производстве, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы. Поэтому на многих предприятиях страны создаются специализированные службы адаптации кадров. Однако организационно это делается по-разному: в зависимости от численности персонала предприятия, структуры управления предприятием, наличия и организации системы управления персоналом, нацеленности администрации предприятия на решение социальных задач в сфере управления производством и других моментов.

Управление процессом адаптации — это «активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т. п.»².



Разработка мер, положительно влияющих на адаптацию, предполагает знание как субъективных характеристик работника, так и факторов производственной среды, характера их влияния (прямое или косвенное) на показатели и результаты адаптации.

Службы адаптации могут выступать как самостоятельные структурные подразделения (отдел, лаборатория) или же входить в состав других функциональных подразделений (как бюро, группа и отдельные работники) — в отдел кадров, социологическую лабораторию, отдел труда и заработной платы и т. п. Важно, чтобы служба адаптации была составным звеном общей системы управления кадрами на предприятии.

[Система управления адаптацией.]



¹ См.: Аверченко Л. К., Парфенова З. А. Психология управления: практикум для руководителей и менеджеров по персоналу.— Новосибирск: СибАГС, 2003.— С. 114.

² Самыгин С. И., Столяренко Л. Д. Указ. соч.— С. 174.

Непосредственно процесс адаптации также значительно облегчается участием в нем руководителя. В его обязанности входит проведение предварительной работы с будущими коллегами, с тем, чтобы новичка хорошо встретили; назначение опекуна, проверка состояния материальных условий труда. С этими выводами следует согласиться, так как в современных российских условиях, когда большая часть организаций не может себе позволить не то что организовать отдельное подразделение, выполняющее исключительно функции адаптации персонала, а даже нормально функционирующий кадровый отдел, который бы состоял из квалифицированных сотрудников, в этих условиях на плечи непосредственных руководителей ложится гораздо больше функций.

Для достижения целей адаптации в организациях целесообразно иметь в действующих подразделениях по управлению персоналом специалистов или самостоятельное подразделение по управлению адаптацией кадров.

В обязанности *менеджера по персоналу* входят:

- ознакомление с организацией, условиями найма, оплатой труда;
- представление руководителю, непосредственному начальнику, инструктору по обучению;
- организация экскурсии по рабочим местам;
- разъяснение условий работы, ознакомление с функциями (совместно с руководителем);
- организация обучения (совместно с отделом обучения);
- введение в коллектив, представление сотрудников (совместно с руководителем).

Технология управления адаптацией вновь принятых специалистов включает в себя:

- анализ ожиданий поступающих рабочих (выяснение на основании беседы мотивов поступления, ожиданий, связанных с данным предприятием);
- прием и прогноз стабильности новичка (как долго он может проработать в данном коллективе);

- введение новичка в организацию, коллектив;
- контроль адаптации в ходе периодических встреч и заочно;
- ликвидация причин конфликтных ситуаций, санкции в отношении тех, кто обязан был устранить причины неадаптации;
- обобщение материалов о ходе адаптации новичков, ознакомление с ними администрации предприятия и линейных руководителей.

Среди мер, способствующих сокращению периода адаптации и негативных ее последствий, можно выделить профессиональный отбор кадров, позволяющий выявить работников, вероятность успешной адаптации которых к данным факторам производственной среды наиболее высока.

Новые сотрудники приходят в первый рабочий день с множеством естественных опасений. Для предотвращения таких ситуаций необходима продуманная процедура введения в организацию, должность или, иными словами, программа адаптации персонала.

Программа адаптации представляет собой набор конкретных действий, которые нужно произвести сотруднику, ответственному за адаптацию. Программа адаптации может быть общей и специальной (специализированной).

[Программы адаптации.]



Традиционно в программах адаптации можно выделить три основных направления: введение в организацию; введение в подразделение; введение в должность.

Введение в организацию. Это довольно длительный процесс, занимающий 1–2 первых месяца работы. Процедура введения в организацию должна способствовать усвоению принятых норм и правил и обеспечивать работников той информацией, которая им нужна и которую они стремятся иметь. От процесса введения в организацию в значительной степени зависит, будут ли работники усваи-

вать одобряемые организацией ценности, установки, будут ли они испытывать чувство приверженности к ней или же у них сложится негативное представление об организации.

Слаженная работа по введению работника в организацию предполагает обеспечение его основной информацией об организации и о перспективах, которые он может иметь, работая в ней.

В процессе введения в организацию обеспечивается не только положительное отношение работников к новому месту работы, но и понимание принципов функционирования организации, прояснение требований и ожиданий со стороны организации.



Задание 7.3.3. *Поясните, что входит в обязанности менеджера по персоналу по управлению адаптацией персонала организации.*

Многие организации издают буклеты, содержащие всю необходимую информацию, связанную с введением работников в организацию.

Введение в подразделение. Основная нагрузка здесь ложится на руководителя подразделения. Первый разговор с новичком лучше построить в виде диалога, а не в виде директив со стороны руководителя. В ходе разговора с новичком важно создать условия для того, чтобы новый работник чувствовал себя свободно и задавал возникающие у него вопросы. Новичка знакомят с работой подразделения и с сотрудниками.

Введение в должность. Непосредственному руководителю нового работника необходимо начать общение с новичком после того, как с ним побеседует руководитель подразделения. Он отвечает за его ознакомление с работой и с его основными функциональными обязанностями. Непосредственный руководитель раскрывает перед новым работником основное содержание его профессиональной

деятельности и значимость его работы в общем успехе подразделения и организации в целом.

Непосредственному руководителю следует учитывать, что процессу адаптации к должности мешают трудности, связанные с недостатком необходимой информации, неуверенность и страхи, которые могут возникать в первый день работы. Руководитель должен подумать, какие меры могли бы помочь новичку обрести необходимую уверенность в работе.

Желательно, чтобы непосредственный руководитель встретился с новичком после первого дня работы. Это позволит решить три задачи:

— дать работнику возможность задать вопросы, которые возникли у него, прояснить то, что осталось неясным;

— подчеркнуть заинтересованность руководителя в том, чтобы оказать новому работнику любую необходимую помощь;

— помочь закрепить верные установки и настрой на напряженную работу.

—

[Распределение обязанностей в ходе подготовки и реализации программы адаптации.]



Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении, и их потребности где-то схожи с потребностями молодых работников, им зачастую труднее вписаться в коллектив. Свои особенности имеет адаптация инвалидов, сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов. Все это нельзя оставлять без внимания и необходимо учитывать при составлении программ по адаптации.

Задачами подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области организации технологии процесса адаптации являются:

— организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;

— проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;

- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих в должность;
- специальные курсы подготовки наставников;
- использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий;
- проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников.

Структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям:

- выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела) в структуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала;

- распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям предприятия при координации их деятельности со стороны службы управления персоналом;

- развитие наставничества, которое в последние годы на наших предприятиях незаслуженно забыто.



Задание 7.3.4. Проанализируйте, насколько успешным (неуспешным) был ваш процесс адаптации при поступлении на работу, вхождении в новую должность или при изменении условий труда.

Выводы и ключевые идеи

1. Работа по профессиональной ориентации предполагает осуществление двух главных направлений — формирование у молодежи личностных ориентаций и интересов с учетом потребностей производства; приведение в соответствие личностных ориентаций молодежи с возможностями их реализации.

2. Профессиональная ориентация как система состоит из нескольких взаимосвязанных элементов: профессионального просвещения, профессиональной консультации,

профессионального отбора (подбора), профессиональной и социальной подготовки к адаптации.

3. Рассматривая проблему адаптации, можно увидеть, что она пока трудноразрешима. Давая оценку различным точкам зрения на адаптацию персонала, следует отметить отсутствие универсального подхода. Но с какой бы точки зрения ни рассматривалась адаптация персонала, следует понимать ее как процесс, наносящий наименьший физический и психический вред здоровью личности.

4. Современные организации стремятся выжить в тяжелых условиях конкуренции. При таких условиях на проблему адаптации не обращают должного внимания, традиционные модели адаптации перестали применять, так как спрос на человеческие ресурсы превысил предложение, возросла безработица. В настоящее время только в экономически сильных компаниях и организациях мероприятия по управлению адаптацией включаются в систему работы с персоналом.

7.4. Обучение персонала

Обучение персонала — это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т. д.¹



Управление персоналом должно не только увязываться с целями организации, но и выстраиваться как единая система, что предполагает взаимосвязь и взаимозависимость различных направлений работы в этой сфере. Если управление персоналом выстраивается как система, то каждое конкретное направление этой деятельности должно быть подчинено единой общей цели — обеспечению эффективной работы организации и ее развития.

¹ См.: Кибанов А. Я. Указ. соч.— С. 187.

Система обучения эффективна лишь в том случае, если она тесно связана с важнейшими направлениями работы по управлению персоналом — системой стимулирования труда, работой с резервом на руководящие должности, программами развития персонала и др.

Таким образом, для новых работников обучение может следовать сразу за процедурой отбора. При этом их обучение тесно переплетается с процессом адаптации к работе в организации.

Развитие персонала представляет собой систему взаимосвязанных действий, элементами которой являются выработка стратегии, прогнозирование и планирование потребности в кадрах той или иной квалификации, управление карьерой и профессиональным ростом; организация процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры¹.

Цель обучения — развитие интеллектуального потенциала сотрудников. При этом самом процесс получения образования и повышения квалификации не менее важен, чем его формальный результат или достигнутый уровень образования.

Обучение персонала представляет собой целенаправленный, управляемый и измеряемый процесс. Для организации эффективного обучения необходимо разработать семь основных направлений. На уровне организации определяются первые два направления: определение целей и потребностей обучения, и иногда седьмое направление — оценка эффективности обучения.

Для того чтобы обучение отвечало интересам организации, еще на подготовительной стадии следует прояснить преследуемые при этом важнейшие цели. Цели, предусматриваемые при обучении персонала, должны соотноситься с целями организации.

[Цели обучение персонала.]

¹ См.: Смолкин А. М. Менеджмент: основы организации.— М.: ИНФРА-М, 2002.— С. 143.



В ходе реализации систематической модели обучения используются различные методы обучения (табл. 3).

Таблица 3

Характеристика методов обучения¹

Метод обучения	Основная область применения	Основные принципы обучения						Стоимость методов обучения
		Обратная связь	Подкрепление	Практика	Мотивация	Перенос	Учет индивидуальных особенностей	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Лекции	Передача информации	Ограниченная	Ограниченное	Ограниченная	Зависит от лектора	Ограниченный	Ограниченный	Низкая
Семинары	Передача информации, закрепление знаний	Средняя	Среднее	Средняя	Средняя	Ограниченный		Низкая
Учебные кино- и видеофильмы	Передача информации	Ограниченная	Ограниченное	Ограниченная	Средняя	Ограниченный		Средняя
Компьютерное и программированное обучение	Передача информации, принятие решений	Отличная	Отличное	Хорошая	Хорошая	Средний	Хороший	Высокая

¹ См.: Магура М. И., Курбатова М. Б. Современные персонал-технологии.— М., 2001.— С. 239.

Окончание табл. 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Наставничество	Передача информации, принятие решений, моторные навыки	Хорошая	Хорошее	Хорошая	Средняя	Отличный	Отличный	Низкая
Ролевые игры	Навыки межличностного общения, принятие решений				Высокая	Ограниченный	Средний	Средняя / Высокая
Тренинг навыков межличностного общения	Навыки межличностного общения					Средний		Средняя / Высокая
Поведенческое моделирование	Навыки межличностного общения			Средняя	Средняя	Ограниченный	Хороший	Высокая
Разбор практических ситуаций	Закрепление знаний, принятие решений		Среднее	Хорошая		Средняя	Ограниченный	Средняя / Низкая
Деловые игры	Принятие решений		Хорошее		Высокая			Средняя / Высокая
Стажировки	Все области			Отличная	Хорошая	Отличный		Средняя
Рабочая ротация							Средний	Средняя

Определение потребностей в обучении может предприниматься на различных уровнях. Например, потребности организации в целом должны быть проанализированы специалистом по кадрам или отделом обучения в соответствии с общими производственными целями и политикой организации в планировании рабочей силы. При этом определяется необходимость обучения конкретных групп работников по всем подразделениям после консультаций с линейными руководителями. Эта работа должна также включать в себя анализ ожидаемого эффекта от воздействия обучения на выполнение организацией производственных задач.

Наиболее детальный анализ потребностей в обучении происходит на уровне самой работы. Основное требование здесь — определить все функции и действия, которые осуществляют сотрудники в процессе реального выполнения конкретной работы. Должностная инструкция, детально расширенная для организации обучения, может служить полезным материалом для выделения и описания знаний, навыков и установок, необходимых для выполнения каждого из составляющих задачу действия на требуемом уровне. Тщательный анализ работы позволяет установить, что для ее квалифицированного выполнения требуются определенные навыки труда.

Оценка эффективности обучения проходит также на разных уровнях. Преподаватель, как правило, оценивает результат по овладению знаниями, умениями, навыками, активность слушателей в процессе занятий. Для оценки используются экзамены, зачеты, упражнения. Участник программы, клиент, как правило, ориентируется на создавшуюся в процессе обучения атмосферу, возникший или пропавший у него интерес к данной теме. Заказчик, вышестоящий руководитель оценивают качество обучения по набору и количеству тех навыков, которые были перенесены в практическую деятельность.

[Основные этапы организации обучения персонала.]



Для оценки используются аттестация работников через определенный промежуток времени, интервью с руководителем по анализу проблем деятельности. Оценка эффективности программ обучения является центральным моментом управления профессиональным обучением в современной организации. Оценить эффективность каждой отдельной программы достаточно сложно, поскольку далеко не всегда удастся определить ее влияние на конечные результаты деятельности всей организации. В таком случае эффективность может оцениваться по степени достижения стоявших перед программой целей. Некоторые программы обучения создаются не для выработки конкретных профессиональных навыков, а для формирования определенного типа мышления и поведения (характерно для программ, направленных на профессиональное развитие персонала, например, молодых сотрудников организации). Эффективность такой программы довольно сложно измерить напрямую, поскольку ее результаты рассчитаны на долговременный период и связаны с не поддающимися точной оценке поведением и сознанием людей. В подобных случаях можно использовать косвенные методы:

- тесты, проводимые до и после обучения и показывающие, насколько увеличились знания обучающихся;
- наблюдение за поведением прошедших обучение сотрудников на рабочем месте;
- наблюдение за реакцией обучающихся в ходе программы;
- оценку эффективности программы самими обучающимися с помощью анкетирования или в ходе открытого обсуждения.

В любом случае критерии оценки должны быть установлены до обучения и доведены до сведения обучающихся, обучающихся и управляющих процессом профессионального обучения в организации. Очень полезным является проведение повторной оценки эффективности обучения путем анализа изменений в результатах работы

прошедших его сотрудников через определенный период времени (полгода или год), что дает возможность оценить долгосрочный эффект программы.

Другой подход к оценке потребностей обучения предложен У. Брэддиком¹. Согласно его модели существуют обязательные показатели, данные, указывающие на необходимость обучения и качественные признаки необходимости обучения. Оценка на названных трех уровнях позволит сформулировать заказ на обучение и требования к обучению.



[Показатели анализа потребности обучения.]



В рамках небольшой организации возможно построение системы мониторинга потребности в обучении на основе перечисленных признаков-критериев. Такая система, в конечном итоге, позволит эффективно и своевременно развивать персонал.

[Методы обучения персонала.]



Методы обучения персонала в целом можно подразделить на методы обучения на рабочем месте и методы обучения вне рабочего места.

Обучение на рабочем месте подразумевает обучение в процессе фактического выполнения определенной работы. Оно обычно включает прикрепление новых сотрудников к опытным работникам, которые и проводят обучение. Обучение на рабочем месте имеет ряд преимуществ:

- метод относительно недорог;
- «стажеры» обучаются в процессе работы;
- отпадает необходимость в организации дорогостоящих классов или использовании программных средств обучения.

¹ См.: Брэддик У. Менеджмент в организации.— М.: ИНФРА-М, 1997.— С. 179–183.

Существует несколько видов обучения на рабочем месте. Это инструктаж, ротация и дублирование.

Инструктаж, представляющий собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте, может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором. Инструктаж является, как правило, непродолжительным, ориентированным на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося.

В процессе *ротации* работы стажеров перемещают из отдела в отдел, чтобы ознакомить со всеми этапами производственного процесса. Стажер может проводить по несколько месяцев в каждом подразделении.

В методе *дублирования* стажер работает непосредственно с человеком, которого он должен заменить. Наставник отвечает за обучение стажера. Обычно дублер освобождает своего наставника от определенных обязанностей, что дает стажеру шанс «узнать работу». Такая замена гарантирует, что организация получит подготовленных работников на соответствующие рабочие места, и является залогом развития персонала.

Основные преимущества внутриорганизационной системы обучения:

- возможность обеспечения более высокой степени адекватности, гибкости программ подготовки персонала потребностям организации;

- включение в процесс непрерывного обучения значительного числа сотрудников;

- относительно малозатратный способ обучения;

- большие возможности индивидуализации подготовки и изучения способностей персонала к обучению.

Основные недостатки внутриорганизационной системы обучения:

- возрастающие нагрузки на руководителей и специалистов, участвующих в процессе обучения;

- недостаточная методическая подготовка обучающихся;

— имеющие место ограничения программ обучения узкопрофессиональными вопросами не способствуют развитию широкого профессионального кругозора обучаемых;

— необходимость создания собственной учебно-материальной базы и ее постоянного обновления.

Для развития потенциала сотрудника, формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций более эффективны программы обучения вне рабочего места, так как они дают работнику возможности абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения.

Хорошее обучение требует индивидуального подхода к потребностям каждого сотрудника. Приемы и методы обучения, используемые для выпускников школ и институтов, могут быть совершенно непригодны для людей пожилого возраста. Например, многие руководящие работники, даже поощряющие инициативу выбора наиболее подходящего метода обучения, обнаруживают, что им самим очень трудно избавиться от сложившихся стереотипов. Если основываться на принятой в мировой практике классификации методов обучения, то все следует разделить: а) на методы обучения, применяемые в ходе выполнения работы; б) методы обучения вне рабочего места (должностных обязанностей) и в) методы, которые в равной степени подходят для любого из этих двух вариантов.



Задание 7.4.1. *Перечислите, какие методы обучения вы встречали в своей практике.*

Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки. И главным критерием при выборе того или иного метода является его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника.

Большинство перечисленных выше методов могут быть скомбинированы друг с другом. К сочетанию этих

двух методов можно отнести брифинги, программируемое обучение, лекции, обучение с помощью компьютера, практические занятия, дистанционное обучение и т. п.



[Недостатки и преимущества методов обучения персонала.]

В качестве основных программ дополнительного профессионального образования в зависимости от целей обучения государственных служащих могут быть повышение квалификации, профессиональная переподготовка, послевузовское профессиональное образование и стажировка.

Целями повышения квалификации являются обновление теоретических и практических знаний работников в соответствии с постоянно повышающимися требованиями образовательных стандартов и поддержание уровня их квалификации, достаточного для эффективного исполнения должностных полномочий. Повышение квалификации осуществляется при появлении у работников дополнительных функций на занимаемых должностях или при необходимости предстоящих должностных перемещений в пределах данной группы должностей.

Целью профессиональной переподготовки является получение работниками дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам, предусматривающим изучение отдельных дисциплин, необходимых им для выполнения нового вида профессиональной деятельности. Указанное обучение проводится при необходимости должностных перемещений работников: назначение на должность иного профиля, замещение более высокой должности в пределах данной группы должностей.

Целью переподготовки является получение работниками новой специальности или квалификации на базе имеющегося профессионального обучения.

Переподготовка рассматривается как получение второго высшего профессионального образования. На указанное обучение направляются, как правило, работники,

включенные в резерв для выдвижения на должность более высокой группы должностей либо работающие в данной должности, но не имеющие соответствующего профессионального образования по специальности.

Целью послевузовского профессионального образования работников является предоставление им возможности повышения уровня образования, научной квалификации на базе высшего профессионального образования. Указанное образование может быть получено в заочной аспирантуре образовательных учреждений высшего профессионального образования и научных учреждений.

Целью стажировки работников является формирование и закрепление на практике профессиональных знаний, умений и навыков, полученных ими в результате теоретической подготовки.

Основное решение проблем, связанных с обучением взрослых, лежит в сфере их мотивации и заинтересованности. Для этого необходимо, во-первых, изучать реальные познавательные потребности и запросы взрослых людей, во-вторых, искать такие пути организации обучения, которые создавали бы условия для внутренней мотивации учения и повышали практическую значимость учебной деятельности для взрослых.



Задание 7.4.2. *Перечислите: а) активные методы обучения; б) традиционные методы обучения.*

Выводы и ключевые идеи

Обучение является одним из важнейших методов развития персонала.

Методы обучения можно разделить на традиционные и нетрадиционные, методы обучения на рабочем месте и вне рабочего места.

Все многообразие методик обучения в высшей школе обычно сводится к лекциям, семинарам, анализу конкрет-

ных ситуаций, деловым играм в разных формах и модификациях.

Оценка эффективности обучения проходит на разных уровнях: преподаватель, ученик, заказчик.

7.5. Управление трудовой карьерой и служебно-профессиональным продвижением

Современный менеджмент сделал феномен карьеры предметом своего пристального внимания. Это связано с тем, что она имеет мощную мотивационную направленность. Эффективное управление карьерой помогает организации мотивировать сотрудников на достижение личных и организационных целей. Ключом к повышению эффективности деятельности сотрудников в большинстве случаев является предоставление им возможностей успешного, свободного и быстрого продвижения. В настоящее время отличительным признаком эффективной организации становится акцент на развитие персонала, планирование карьеры и деловую активность сотрудников. Поэтому современная организация должна принимать на себя обязательства рационально использовать качества своих сотрудников и дать шанс каждому сделать карьеру. К сожалению, для успешного служебного роста мало образования и даже практического опыта, для этого нужно знать элементы технологии карьеры.

Карьера¹ (от фр. *cariera*) — это успешное продвижение вперед в той или иной области (общественной, служебной, научной, профессиональной) деятельности². Карьера — это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с накоплением и использованием возрас-

¹ См.: Маркова А. К. Психология профессионализма.— М.: Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996.— С. 123.

² В данном учебном пособии речь будет идти о трудовой, профессиональной карьере.



тающего человеческого капитала на протяжении рабочей жизни человека¹. Другими словами, карьера — склонности человека реализовать себя в своей жизнедеятельности.



[Карьера.]



Различные исследователи предлагают следующие понятия карьеры:

Трудовая карьера — это сбалансированное соотношение внутреннего развития человека и его должностного продвижения на предприятии².



Профессиональная карьера — это осознанно выбранный путь продвижения, без изменения своей профессии, путь к профессиональному потолку карьеры и профессиональной самодостаточности и утверждению себя в обществе³. Как правило, профессиональные достижения создают предпосылки для формирования должностной карьеры.



Должностная карьера отражает изменение преимущественно должностного статуса служащего, его социальной роли, степень и пространство его должностного авторитета в организации⁴.



Деловая карьера — продвижение работника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий, как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов⁵.



Внутриорганизационная карьера — это последовательная смена стадий развития работника в рамках одной организации⁶.



¹ См.: Сотникова С. И. Управление карьерой: учеб. пособие.— М.: ИНФРА-М, 2001.— С. 9.

² См.: Шаталова Н. И. Трудовой потенциал работника: учеб. пособие для вузов.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.— С. 242.

³ См.: Беляцкий Н. П. Менеджмент: Деловая карьера.— Минск: Выш. шк., 2001.— С. 10.

⁴ См.: Управление персоналом: учеб. / общ. ред. А. И. Турчинова.— М.: РАГС, 2002.— С. 355–356.

⁵ См.: Самыгин С. И., Зайналабидов М. С., Макиев З. Г., Обухов Д. В. Указ. соч.— С. 240.

⁶ См.: Там же.— С. 241.



Как бы ни определяли карьеру, это не всегда власть или продвижение по службе, но всегда успех, рост: творческий, профессиональный, служебный или экономический (в виде повышения заработной платы). Понятие карьеры не означает непременно и постоянное движение вверх в рамках организационной иерархии. Жизнь человека вне работы также имеет значительное влияние на карьеру, является ее частью. В связи с этим целесообразно различать¹:

Широкое понимание карьеры — это понимание ее как профессиональное продвижение, профессиональный рост, как этапы восхождения человека к профессионализму, переход от одних уровней, этапов, ступеней профессионализма к другим, как процесс профессионализации (от выбора профессии к овладению профессией, затем упрочение профессиональных позиций, овладение мастерством, творчеством и др.). То есть такая карьера требует развития *профессиональной компетентности*. Результатом карьеры в широком понимании является высокий профессионализм, достижение признанного профессионального статуса.

Более узкое понимание карьеры — это понимание ее как должностного продвижения. Здесь на первый план выступает не только профессионализм, но и достижение определенного социального статуса, занятие определенной должности. Этот тип карьеры начинается с выбора престижной профессии и включает достижение в ней определенных социально признанных стандартов, выбор человеком места на шкале социального престижа. Карьера здесь — это сознательно выбранный и реализуемый работником путь должностного продвижения, стремление к намеченному статусу (социальному, должностному, квалификационному), что обеспечивает профессиональное и социальное самоутверждение человека в соответствии с уровнем его квалификации. Такая карьера требует развития *социальной компетентности*. Результатом этого вида карьеры является определенный социальный статус, должность. Отсюда самое популярное определение карье-

¹ См.: Маркова А. К. Указ. соч.— С. 123–124.

ры как последовательности занимаемых должностей. Например, Е. Комаров определяет карьеру как совокупность должностей, которые занимал и занимает на данный момент времени работник (фактическая карьера) и/или может занимать (плановая карьера)¹.

Можно выделить ряд механизмов карьеры: развития (механизмы саморазвития и адаптации, наставничества, последовательного ступенчатого восхождения); отбора (оценка, конкуренция, самопрезентация); продвижения (ротация, вертикальное перемещение) и др. (рис. 4).

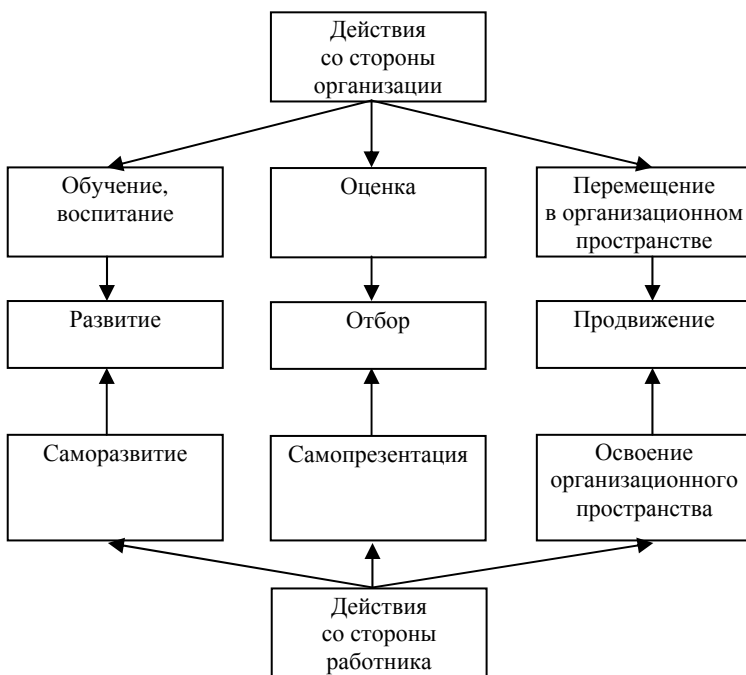


Рис. 4. Взаимодействие организации и работника в процессе управления его карьерой²

¹ См.: Комаров Е. Управление карьерой // Управление персоналом.— 1999.— № 1.— С. 37–42.

² См.: Шаталова Н. И. Трудовой потенциал работника: учеб. пособие для вузов.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.— С. 243.

Этапы карьеры. В понимании сущности карьеры большое значение имеют ее стадии. Стадиями (или ступенями) профессиональной карьеры называют этапы приумножения человеческого капитала. Длительность каждого этапа различна и не всегда связана с возрастом и профессией. Степень связи с возрастом зависит от конкретной карьеры. Если человек меняет профессию, этапы могут повторяться. Несмотря на то, что приобретенная в юности профессия, как правило, определяет будущую карьеру человеку, многим людям за свою жизнь не один раз приходится переучиваться, получать новую специальность и начинать все сначала в совершенно новой для себя деятельности. Люди могут менять работу в тридцати-, сорока- и пятидесятилетнем возрасте, а некоторые даже выйдя на пенсию начинают заниматься новым делом. Этапы (стадии) определяются как периоды, отмеченные различными задачами развития и карьерными интересами. Это могут быть следующие стадии:

- Обучение профессии (16–22 года).
- Включение в трудовую деятельность (21–23 года).
- Достижение успеха (24–30 лет).
- Профессионализм (31–40 лет).
- Переоценка ценностей (41–50 лет).
- Мастерство (51–60 лет).
- Выход на пенсию (61 год и более).



[Этапы карьеры.]

Каждому этапу и возрастному периоду соответствуют определенные требования к перспективам профессиональной карьеры и результаты завершения карьеры (табл. 4).

Этапы карьеры*

Этап (возрастной период)	Цель трудовой деятельности	Требования к перспективам профессиональ- ной карьеры	Результат завершения этапа
1	2	3	4
1. Предварительный (до 25 лет)	Поиск устойчивых ориентиров и жизненных критериев, определение направления трудовой деятельности с учетом собственного опыта, интересов, профессиональной ориентации Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Чаще всего неадекватны имеющимся возможностям. В ряде случаев уже имеются четкая цель и основные представления о развитии карьеры	1. Анализ апробации своих возможностей 2. Соотнесение жизненных планов с целями конкретного предприятия 3. Окончательный выбор сферы трудовой специализации 4. Начало формирования позитивной трудовой мотивации
2. Становление (от 25 до 35 лет)	Формирование устойчивого и стабильного жизненного семейного, профессионального и социального существования Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Осознание конкретного временного масштаба. Поэтапно определяется профессиональная перспектива, в соответствии с ней регулируется использование энергетических и интеллектуальных ресурсов	1. Жизненный и трудовой опыт становятся одной значимой реальностью 2. Установлено физическое и энергетическое соответствие возможностей работника и требований производства 3. Вступление в коллективную микросреду, освоение корпоративной культуры

* За основу взята таблица (измененная), предложенная в кн.: Карташева Л. В., Никонова Т. В., Соломаниди Т. О. Поведение в организации.— М.: ИНФРА-М, 1999.— С. 111–114.

1	2	3	4
3. Продвижение (от 35 до 50 лет)	Гармоничное развитие всех сторон жизнедеятельности работника Профессиональное развитие	Формирование предельно реально обоснованных требований Оценка достигнутого результата	1. Полнота жизни и удовлетворенность работой реально в коллективе 2. Осмысление своего жизненного пути, подведение определенных итогов 3. Высокая требовательность к себе при объективной самооценке
4. Завершение (от 50 до 60 лет и старше)	Сохранение рабочего места либо минимизация усилий и выход на пенсию Поиск и обучение собственной смене	Либо минимизация и завершение трудовой деятельности, либо апогей карьеры и занятие должности, избранной в качестве цели карьеры	1. Выход на пенсию 2. Смена деятельности на менее физически интенсивную и напряженную 3. Достижение высот трудовой карьеры
5. Пенсионный, пожилой (после 60 лет)	Снижение уровня профессиональных притязаний Завершение профессионального труда Стремление продлить состояние жизненной активности	Занятия другими видами деятельности Поиск самовыражения в новой сфере деятельности Поддержание жизнедеятельности	1. Возможное продолжение творческой деятельности 2. Передача опыта следующему поколению (наставничество) 3. Фиксация профессионального опыта (мемуары) 4. Уход от профессиональной деятельности

Встречаясь с новым сотрудником, руководитель, менеджер по персоналу должны учитывать этап карьеры, который сотрудник проходит в данный момент. Это поможет уточнить цели профессиональной деятельности, специфику индивидуальной мотивации.



Задание 7.6.1. Назовите этап, стадию вашей карьеры.

Применив подход С. Н. Паркинсона, определите, какую «пору» карьеры вы переживаете.

Существуют различные подходы к классификации карьеры, например, по возможности и времени осуществления, по характеру карьерных стратегий и т. д.

Можно выделить два вида карьеры — *системная* и *несистемная*¹.



[Виды карьеры.]

А. К. Маркова по характеру динамики карьеру классифицирует следующим образом²:

— *обычная карьера* как профессиональное развитие с прохождением всех основных этапов профессиональной жизни (выбор профессии, этапы разведки и апробирования своих сил в разных сферах, этап овладения профессией, упрочение в ней, этап сохранения и повышения квалификации, продолжение профессиональных занятий и т. д.);

— *стабильная карьера* как прямое продвижение от профессионального обучения к единственному постоянному типу работы;

— *нестабильная карьера*, в которой после этапов проб и упрочения следуют новые пробы. Эти пробы могут быть вынужденными (в случае потери работы, работоспособности), добровольными (смена интересов) или быть вызванными переопределением профессии без интереса и приложения усилий (таких людей называют — перелетные птицы, перекаати-поле); новые пробы могут носить множественный характер;

¹ См.: Комаров Е. Указ. соч.— С. 37–42.

² См.: Маркова А. К. Указ. соч.— С. 124–125.

— *комбинированная карьера*, когда короткие периоды стабильной профессиональной жизни и занятости сменяют этапы вынужденной безработицы или смены профессии, переориентации, доучивания.

Сегодня говорят о второй, третьей карьере, когда активный человек начинает новую трудовую деятельность после перемены профессии, после выхода на пенсию.

Должностную карьеру классифицируют по следующим основаниям: по возможности и времени осуществления; способу достижения; карьерному пространству и др.¹

По *возможности осуществления* различают потенциальную и реальную карьеру.

Потенциальная (индивидуально планируемая, возможная) *карьера* — это лично выстраиваемый человеком трудовой и жизненный путь на основе его планов, потребностей, способностей, целей. Это карьера-мечта, карьера-желание. Она может существенным образом влиять на поступки, поведение человека. Может быть реализована полностью, частично или вовсе не реализована.

Реальная (реализованная, достигнутая) *карьера* — это то, что человеку удалось реализовать на протяжении определенного времени, в определенном виде деятельности, в конкретной организации.

По *времени осуществления* должностную карьеру можно разделить: на нормальную, скоростную, «десантную».

Нормальная карьера — это постепенное продвижение человека к вершинам должностной иерархии в соответствии с постоянно развивающимся его профессиональным опытом. Предел этого должностного развития обусловлен уровнем его профессиональной некомпетентности. Продолжительность этой карьеры, как правило, равна продолжительности активной трудовой деятельности человека. В среднем это около 40 лет. За это время можно последовательно пройти по должностной иерархии от 8 до 12 позиций.

¹ См.: Гусева А. С. и др. Служебная карьера / под общ. ред. Е. В. Охотского.— М.: Экономика, 1998.— С. 55–58.



Скоростная карьера характеризует стремительное, но все же последовательное должностное перемещение по вертикали организационной структуры. По времени эта карьера в 2–3 раза меньше продолжительности нормальной карьеры. Чаще всего, это карьера одаренных, талантливых, выдающихся личностей в науке, промышленности, предпринимательстве, вооруженных силах, культуре и т. д. Если для нормальной карьеры средняя продолжительность пребывания в должности составляет 3–5 лет, то при скоростной — от 1 до 3 лет.

«Десантная» карьера представляет собой преимущественно спонтанное замещение руководящих должностей организационной структуры. Люди с такой карьерой подобно палочке-выручалочке всегда готовы заменить любую должность и выполнить предначертанные указания. Для представителей такой карьеры важен не сам процесс делания чего-либо, а факт замещения должности, потому что они, как правило, отличаются не профессионализмом, а лишь умением присутствовать при должности.

*Медленная карьера*¹ характеризуется продолжительностью пребывания на одной должности примерно в 1,5–2 раза дольше, чем при нормальной карьере. Причины могут быть разные: профессиональные и личностные характеристики служащего, его взаимоотношения с другими сотрудниками, руководством. Нередко причиной медленной карьеры является карьерное пространство — нерационально спроектированная организационная структура, в которой имеется незначительное количество уровней должностной иерархии и должностей, специализация которых соответствует профессиональной специализации человека. Не желая менять профиль деятельности, специалист вынужден длительное время ждать вакансию. Неоптимальное карьерное пространство часто приводит к появлению «карьерной пробки».



¹ См.: *Управление персоналом*: учеб. / общ. ред. А. И. Турчинова.— М.: РАГС, 2002.— С. 359–360.

По характеру осуществления Е. Охотский классифицирует карьеру:

на типичную: характеризуется достижением вершин профессионализма, признанием в профессиональном обществе (профессиональная карьера). Занятие высшего должностного статуса в организационной структуре (должностная карьера) связано с воспроизведением полного цикла профессиональной жизни человека — от профессионального самоопределения до распредмечивания профессионального опыта в одной профессиональной области — и последовательным, скалярным изменением должностного статуса в организации;

устойчивую: характеризуется относительным постоянством в профессиональной деятельности и должностном продвижении. Такая форма индивидуальной карьерной стратегии допускает определенные отклонения как в занятии преимущественно одним видом профессиональной деятельности, так и в должностной специализации, а следовательно, и в должностном росте. Это означает, что на определенном этапе жизни человеку пришлось либо временно, либо навсегда сменить содержание профессиональной деятельности, а также занимать должности, специализация которых не соответствовала профилю полученного образования;

прерывную: характеризуется неустойчивостью профессионального и должностного продвижения, неоднократной сменой профиля и формы деятельности, работой в многочисленных организациях и замещением должностей, которые не соответствовали приобретенному профессиональному опыту. Это означает, что оценивать состояние карьеры не обязательно надо только в конце активного жизненного пути человека или что у каждого может быть только одна карьера, карьерная стратегия. Работая в различных организациях, он может реализовать как профессиональную, так и должностную ее разновидности.

Таким образом, тип карьеры — это достигнутый профессиональный уровень и последовательность, частота и

длительность апробируемых и постоянных работ. Разные типы карьеры требуют от человека разных психологических качеств, различных видов компетентности. Вид карьеры — это скорость переходов между рабочими местами, направленность стадий карьеры определяются действием различных факторов, влияющих на формирование карьеры.

На успешную карьеру человека влияют прежде всего *внутренние факторы* — мотивы, адекватная самооценка (хорошее знание своих сильных и слабых сторон), уровень притязаний, здоровье человека. Чем более зрелым является человек как профессионал и как личность, тем более велика роль внутренних факторов в его карьере, тем более рационально он подходит к выбору направления карьерного продвижения. Внутренние факторы могут усиливаться или формироваться самим человеком. Очень важно укреплять у себя осознание высоких образцов, стандартов труда в данной профессиональной области и стремление вступить с ними в осмысленное соревнование, упрочивать у себя стремление получить необходимый обществу социальный продукт оптимальным профессиональным способом. Следует учитывать, что некоторые внутренние факторы относительно независимы от человека, например, его возраст. В разных видах профессий карьера по-разному связана с возрастом.

На карьеру могут влиять и *внешние факторы* — социально-профессиональная среда, тип профессиональной организации, иерархии, а также «благоприятный случай». Иерархия порой вынуждает человека подниматься до его уровня некомпетентности, когда должностная карьера опережает собственно профессиональный рост человека (человек был хорошим работником, стал плохим начальником). Профессиональная среда может осознанно или неосознанно тормозить профессиональный рост и карьеру, «отсекая» как некомпетентных, так и сверхкомпетентных. Организация может способствовать типам карьеры человека, поощряя результаты его труда, или соответствие служебному положению и соблюдение правил, или следо-

вание устоям и ритуалам организации. К внешним факторам также следует отнести возможности, предоставляемые социально-экономическим статусом семьи (образование, связи). Огромное значение также имеет четкое планирование карьеры.



[Факторы карьеры.]

При развитии карьеры необходимо учитывать все факторы и использовать их в своих целях. Учитывая неоднозначное влияние среды на карьеру человека, самому работнику надо вырабатывать собственные относительно независимые и автономные критерии своей карьеры, время от времени сверяя свою самооценку с мнениями коллег из профессиональной среды. К сожалению, практика показывает, что работники часто не знают своих перспектив в данной организации. Это говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации.



Задание 7.5.1. *Перечислите виды карьеры. Какие типы карьеры коллег вы наблюдали в процессе трудовой деятельности?*

Планирование и реализация карьеры связаны с обеспечением гарантий занятости и являются одними из самых сложных проблем управления персоналом организации. В общем виде планирование включает процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения. Цели — это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотели бы добиться организация или сотрудники. Планирование карьеры в организации представляет собой обоснование служебного продвижения с учетом рационального возраста сотрудника и нормативных сроков пребывания в должности, а также пожеланий и личных качеств сотрудника.

Базисная цель карьерного планирования — разработка и фиксирование мер, обеспечивающих профессиональное развитие и должностное продвижение сотрудников организации. Цели должны быть конкретными, реальными и измеримыми. Например, если планируются должностные перемещения, то указываются конкретные должности, календарные сроки, формы отбора претендентов на замещение прогнозируемых вакансий и т. д. Кроме того, цели должны быть достижимыми. Для этого необходим расчет ресурсов, требуемых для осуществления планируемых мероприятий, процедурные гарантии, реальный прогноз карьерных перемещений.

Большинство людей планируют свое будущее, основываясь на собственных потребностях. Процесс планирования индивидуальной карьеры начинается с выявления своих потребностей, интересов, потенциальных возможностей. На этой основе с учетом перспектив организации и объективных личных данных формулируются основные цели карьеры и определяются основные пути, ведущие к ее достижению. Пути представляют собой последовательность должностей, на которых необходимо проработать, прежде чем занять целевую должность, а также набор средств, необходимых для приобретения требуемой квалификации (переподготовка, повышение квалификации и т. п.).

Развитием карьеры называют те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана. Индивидуальный план карьерного развития основывается на личных целях сотрудника в его служебном и профессиональном развитии. Он может включать в себя работу по самообразованию, развитию умений и навыков, расширению коммуникаций, обретению новых способов служебной деятельности, освоению должности. Одновременно индивидуально планируются работы по реализации мер общего карьерного плана организации, адресованных конкретному служащему или однотипной группе сотрудников.

Индивидуальный план может быть предназначен исключительно для личного пользования, но может быть с согласия сотрудника использован при подготовке общего карьерного плана. Последний вариант желателен и целесообразен, так как способствует конкретизации общего планирования карьерного движения и более тесной связке интересов работника и организации.

Развитие карьеры создает определенные преимущества и для работника, и для организации¹. Преимущества карьерного роста для сотрудника:

— более высокая удовлетворенность работой в организации, предоставившей ему возможность карьерного роста и повышения уровня жизни;

— более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;

— возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;

— повышение конкурентоспособности на рынке труда и т. д.

Преимущества для организации:

— наличие целенаправленных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть кадров;

— определение потребностей в профессиональном обучении сотрудников на основе планов развития карьеры;

— выявление подготовленных сотрудников для выдвижения на ключевые должности.

Целесообразно как сотруднику, так и организации иметь стратегический план карьерного развития. Он представляет собой четко и кратко сформулированные стратегические целевые установки (принципы) организации или сотрудника, рассчитанные на постоянное руководство ими

¹ См.: Самыгин С. И., Зайналабидов М. С., Макиев З. Г., Обухов Д. В. Указ. соч.— С. 242.

в карьерном самодвижении и управлении карьерным процессом. Планы могут быть долгосрочными, среднесрочными, краткосрочными, текущими или оперативными.

Долгосрочный план разрабатывается на срок более пяти лет. Он включает в себя цели, достижение которых требует накопления качественных изменений, необходимых для перехода на новый статусный уровень или состояние развития организации. В содержательном отношении этот вид планирования отражает работу по проектированию и освоению нового способа служебной деятельности, что связано со средней продолжительностью жизни производственных (в том числе управленческих) технологий (5–7 лет).

Среднесрочный план развертывается во временном интервале от одного года до пяти лет. Он структурирует долгосрочные цели и периодизирует работы по их достижению.

Краткосрочные планы регламентируют действия по достижению «промежуточных» целей развития, которые могут быть реализованы за один месяц или квартал.

Текущие или оперативные планы ориентируют на конкретные развивающие мероприятия в течение недели или одного дня (чтение книг, встречи с интересными людьми, посещение театра, семинаров, конференций, физические тренировки, общение с природой и т. д.).

[Основные мероприятия по планированию карьеры.]



Базой для планирования карьеры может служить предыдущий опыт продвижения работников по должностным ступеням. Упорядочить этот процесс помогут оптимальные должностные инструкции, в которых описан круг работ и ответственности по каждой должности. На многих фирмах и предприятиях практикуется поэтапное продвижение в рамках функциональных служб, увязанное со стажем работы на соответствующем этапе. Работник, не соответствующий требованиям очередного этапа в обу-

словленный срок, лишается дальнейших возможностей продвижения. Этапы карьеры при планировании могут разрабатываться в таком порядке:

— изучение сложившегося содержания работы на отдельных этапах служебного продвижения;

— определение новых «входных» и «выходных» параметров на каждом этапе;

— детализация требований для вступления в каждый этап — образовательного уровня, квалификации, возраста;

— оценка делового опыта, необходимого для перехода к следующему этапу¹.

Этот порядок, ставший уже традиционным, в настоящее время развивается в более детализированный и гибкий подход. Новые требования к этапам карьеры включают предоставление действительных возможностей для продвижения, не связанных с обязательной выслугой лет или технической специализацией; повышенное внимание к эволюции содержания работ, новым приоритетам, организационным моделям и современным требованиям управления; гибкую оценку работника с учетом «компенсирующих» его качеств (недостаток одного компенсируется другим); определение уровня специфических познаний и навыков, необходимых на каждой позиции соответствующего этапа (не ограничиваясь формальными требованиями образовательного ценза, возраста, опыта), что устраняет препятствия для продвижения способных и знающих людей.

Установление этапов карьеры на такой основе требует от предприятия перспективной работы с кадрами, систематического накопления и обработки информации в таких направлениях: сбор данных о сложившемся содержании работ на отдельных этапах, об их сравнительной важности и времени, которое уделяется каждой работе; определение на основе анализа этих данных объема знаний, опыта и уровня квалификации для каждого этапа; выявление схожих моделей деятельности на различных должностях.

¹ См.: *Щекин Г.* Указ. соч.— С. 431.

Основой планирования карьеры часто становится карьерограмма. Это перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации. По сути, это формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

Карьерограмма может разрабатываться на 5–10 лет и содержать, с одной стороны, обязательства организации по горизонтальному и вертикальному перемещению работника, а с другой — его обязательства повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства.

[Пример карьерограммы.]



Каждый сотрудник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный периоды, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе. Реализация индивидуальных целей сотрудника и его карьеры в целом определяется системой служебно-профессионального продвижения, под которым понимается предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест), которые сотрудник потенциально может пройти.

Работы по организации служебно-профессионального продвижения разворачиваются по решению руководителя организации. Исполнители — кадровая служба, руководители подразделений и др. Организовать планирование карьеры — значит определить цели и обеспечить необходимый порядок разработки системы мер по их достижению конкретными служащими. Для этого на подготовительном этапе:

— определяются (уточняются) стратегические цели организации;

— анализируется предыдущая деятельность организации, выявляются проблемы, связанные с состоянием кадров, намечаются основные направления их разрешения;

— проектируются изменения способа служебной деятельности, необходимые для достижения стратегических целей организации и разрешения имеющихся проблем;

— исследуются процесс индивидуального карьерного движения, его связь с совершенствованием способа служебной деятельности, а также имеющиеся предпосылки развития механизмов самодвижения и стимулирующие возможности организации;

— разрабатывается рабочая гипотеза плана карьерного развития персонала, которая доводится до сведения всех служащих с проведением соответствующей разъяснительной работы.

Организация служебно-профессионального продвижения содержит следующие процедуры:

— повышение в должности или квалификации;

— перемещение, когда сотрудник переводится на другое равноценное рабочее место в силу производственной необходимости или изменения характера труда;

— понижение в должности, в том числе по результатам аттестации;

— увольнение из организации.

Приведем пример организации процесса управления карьерой в нашей стране. В ряде организаций в рамках системы управления персоналом складывается блок функций по управлению карьерой. Эти функции выполняют: дирекция, служба управления персоналом, начальники функциональных отделов аппарата управления организацией, профсоюзные комитеты, консультационные центры (табл. 5). Эффективная работа в этом направлении положительно влияет на результаты деятельности организации.

Таблица 5

**Схема функциональных взаимосвязей
в процессе управления карьерой**

Функция управления	Дирекция	Служба управления персоналом	Начальники отделов	Профсоюзный комитет
Составление планов по управлению карьерой и кадровым резервом	Р	О	У	С
Принятие мер поощрения или взыскания за выполняемую работу по резерву кадров	Р	О	П	С
Совершенствование организации замещения должностей	Р	О	У	С
Проведение конкурсов на замещение вакантных должностей	Р	О	П	У
Повышение квалификации работников, зачисленных в резерв	Р	О	У	С
Оформление в резерв и перемещение по служебной лестнице	Р	О	П	У
Организация учета по управлению карьерой и резервом	Р	О	П	С
Изучение расстановки и использования специалистов, а также деловых качеств работников	Р	О	П	С
Создание резервов на выдвижение	Р	О	У	С
Контроль выполнения руководителями подразделений работы по управлению карьерой и кадровым резервом	Р	О	П	У
Изучение движения кадров	Р	О	П	С
Составление отчетности по управлению карьерой и кадровым резервом	Р	О	П	С
Проработка схем замещения и индивидуальных планов развития карьеры	Р	О	П	С
Контроль реализации планов подготовки специалистов, отобранных в резерв кадров	Р	О	У	У
Выполнение программ работы с кадровым резервом	Р	О	П	С

Примечание. О — отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, оформляет окончательный документ; У — уча-

ствует в выполнении данной функции; П — представляет исходные данные для выполнения функции; С — согласовывает документ по данной функции; Р — принимает решение, утверждает документ.

В настоящее время многие организации стали уделять внимание планированию и управлению карьерой своих сотрудников, поскольку правильное использование внутреннего кадрового потенциала становится более выгодным, чем привлечение персонала извне. Это связано с необходимостью как включения нового сотрудника в корпоративную культуру, так и обязательной доподготовки сотрудника к началу работы в организации, поскольку все большее значение приобретает специализация, задаваемая спецификой конкретной внутриорганизационной технологии.

Выводы и ключевые идеи

Планирование и управление карьерой необходимо как работодателю, так и сотруднику. Включаясь в этот процесс, организация создает условия и практически готовит себе кадры, формирует удовлетворенный своей работой, т. е. высокомотивированный, персонал. Сотрудник, развивая свои интересы и способности, действует с учетом наклонностей, возможностей, самореализуясь в процессе профессиональной деятельности.

Но для того чтобы процесс развития карьеры сотрудников организации был непрерывным, необходимо проведение различных социально-экономических изменений, способствующих переходу настоящего состояния человеческого капитала в желаемое путем постоянного реагирования на изменения внутриорганизационных возможностей, идущие от различных подсистем организации и внешней среды.

7.6. Работа с кадровым резервом

Подготовка преемников является эффективным средством оптимизации использования персонала организации, подбора и перемещения руководящих кадров, обеспечения преемственности руководства, а на этой основе повышения эффективности работы всей организации.

В различных сферах, отраслях и органах государственного управления формируется кадровый резерв, т. е. группа лиц, которые способны работать на руководящих должностях или работают. Такую группу лиц в литературе и на практике называют по-разному: выдвиженцы, резерв на выдвижение, кандидаты на руководящие должности, резерв руководителей, резерв кадров и т. д.

Независимо от названия создание такой группы преследует главную цель — иметь подготовленных соответствующим образом людей для замещения по мере необходимости руководящих должностей на всех уровнях управления¹.

На сегодняшний день сложилось множество подходов к определению кадрового резерва.

Кадровый резерв — это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку².

Резерв руководящих кадров — это специально сформированная группа работников, которая по качествам соответствует требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, которые прошли аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигли положительных результатов в производственной деятельности³.

¹ См.: Розенбаум Ю. А. Формирование управленческих кадров. Социально-правовые проблемы.— М.: Наука, 1982.— С. 177.

² См.: Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова.— М.: ИНФРА-М, 2001.— С. 447–455.

³ См.: Щекин Г. В. Указ. соч.— С. 154–160.





Кадровый резерв — это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации¹.

Кадровый резерв — неотъемлемый механизм реализации кадровой политики и одна из важных кадровых технологий управления персоналом. Как кадровая технология он представляет способ оптимизации кадрового состава посредством замещения должностей специально отобранными и подготовленными работниками.

Кадровый резерв предназначен в первую очередь для оперативного замещения ключевых должностей наиболее квалифицированным персоналом взамен выбывающих по естественным причинам или не соответствующих по деловым или моральным качествам. Наличие подготовленного кадрового резерва является неперенным условием рационального использования кадрового потенциала организации.

Понятие кадрового резерва соотносится с понятием «кадровый потенциал», который представляет собой комплексную, интегральную характеристику профессионализации и социализации работника в рамках конкретной организации или локальной системы исходя из имеющихся возможностей и целевых установок. При этом кадровый резерв признается, с одной стороны, как средство оптимизации кадрового состава, а с другой — как один из перспективных методов продвижения перспективных работников, управления их карьерой.

Кадровый резерв решает следующие *задачи*:

— создание оптимальной возрастной (а главное — профессиональной) структуры персонала организации и выявление ее влияния на динамику развития;

— минимизация сроков адаптации в планируемой должности;

¹ См.: Кибанов А. Я. Указ. соч.— С. 220–229.

— осуществление непрерывного руководства и контроля за развитием персонала в направлениях, отвечающих потребностям производства;

— сохранение принципа преемственности в руководстве организации, повышение качества управления подразделениями за счет создания подготовленного и проверенного на практике состава руководящих работников¹.



[Виды кадрового резерва.]

Работа с резервом осуществляется на основе следующих принципов:

актуальности резерва — потребность в замещении должностей должна быть реальной;

соответствия кандидата характеру должности и типу резерва — требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности: при отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного структурного подразделения, и нравственно-психологические и деловые качества;

перспективности кандидата — ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья. Соблюдение возрастного и образовательного цензов кандидатов на выдвижение с учетом того, что подготовка профессионального руководителя на базе высшей школы занимает 4–6 лет, а расцвет творческой деятельности человека наступает в 35–40 лет, возраст кандидатов в резерв для выдвижения в руководители среднего уровня управления не должен превышать 25–30 лет;

рационального определения оптимальной структуры и состава резерва с учетом того, что на каждую руководящую должность необходимо иметь не менее двух-трех кандидатов;

¹ См.: *Управление персоналом: учеб.* / под общ. ред. А. И. Турчинова. — М.: РАГС, 2002.

регулярного и систематического поиска кандидатов в резерв руководителей на основе широкой гласности.

Данные принципы носят универсальный характер и применяются во всех сферах деятельности. Вместе с тем можно выделить специфические принципы для конкретной сферы деятельности.



Например, в системе государственной службы действуют принципы, характерные только для этого института, а именно принципы:

- равного доступа граждан к государственной службе;
 - объективности в подборе и зачислении в резерв в соответствии с заслугами и способностями работников, необходимыми для выполнения более ответственной работы;
 - компетентности и профессионализма;
 - учета при формировании резерва пола, происхождения, национальности, религиозных и политических взглядов работников;
 - обязательного личного согласия кандидата на зачисление в резерв;
 - ответственности руководящих должностных лиц в органах государственной власти за наличие резерва на свои должности и качество его подготовки.
-

Источники кадрового резерва могут быть как внешними, так и внутренними.

[Источники кадрового резерва]



Задание 7.6.2. *Перечислите виды кадрового резерва в вашей организации.*

Кадровым резервом необходимо управлять, что означает целенаправленное включение этой работы в состав основных функций управления. Наряду с другими кадровыми технологиями работу с резервом следует планировать, организовывать, координировать, контролировать и пр. В этом случае кадровый резерв является особым объектом целенаправленного, системно организованного

воздействия субъекта управления с целью обеспечения оперативных и стратегических задач по формированию кадрового состава¹.



Основная задача управления кадровым резервом состоит в разработке такого характера и содержания деятельности субъектов управления, которые направлены на удовлетворение потребностей организации в кадрах и обеспечивают условия развития их потенциала.

[Управление кадровым резервом.]



Следует признать, что до сих пор во многих организациях отбор в кадровый резерв основывается преимущественно на сугубо умозрительных представлениях руководителей об особенностях работы на «резервируемых должностях» и таких же эмпирических представлениях о требованиях к кандидатам. Хотя в последние годы появились исследования методологического и методического характера, они ориентированы на определенную сферу деятельности (машиностроительные предприятия, в сфере банков и пр.)



Так, В. И. Колесников предложил подход к оценке личности руководителя, основанный на трех основных критериях: его подготовленности, работоспособности или способности выполнять управленческие функции, его нравственности².



Задание 7.6.3. *Опишите способ формирования кадрового резерва, который существует в вашей организации.*

¹ См.: *Большой энциклопедический словарь*: в 2 т. / гл. ред. А. М. Прохоров. — М.: Сов. энциклопедия, 1991. — Т. 2. — С. 188.

² Там же. — С. 13.

Логически автор выделяет три группы качеств:

1. Знания, умения, навыки, опыт, квалификация, т. е. весь профессиональный «багаж», который получил человек в практической деятельности и учебе и который позволит ему быть компетентным во всех вопросах, связанных с выполнением функций руководителя. При диагностике и экспертизе этих качеств решающая роль принадлежит узким специалистам, которые могут сформулировать требования к образованию и квалификации кандидата, вопросы для оценки его компетентности и выразить эти требования в виде определенных заданий либо оценить в беседе.

2. Основные индивидуальные особенности психических процессов и способности (интеллект, память, восприятие, чувства, воля и пр.), которые являются своеобразным «инструментарием» и которые руководитель использует при достижении своих целей и целей организации. Ведущая роль в диагностике этих качеств принадлежит психологам.

3. Нравственные качества. Имеется в виду прежде всего умение руководителя работать с людьми, руководить ими, включаться в сложившуюся команду. Определить эти качества возможно при помощи экспертных методов.

Наибольшую трудность при определении и оценке профессионально-личностных качеств вызывают разграничение способностей на актуальные и потенциальные (еще не развитые, не реализуемые, которые предстоит развить в процессе подготовки и обучения).

Их определение предполагает введение *масштаба (меры)* развития, который позволит приближенно соотнести дистанцию между двумя состояниями — должным (необходимым, требуемым) и актуально достигнутым.

Визуально это можно представить в виде некоторой шкалы с установленной единицей измерения, с указанием двух границ, где нижняя является показателем непригодности конкурсанта (рис. 5).

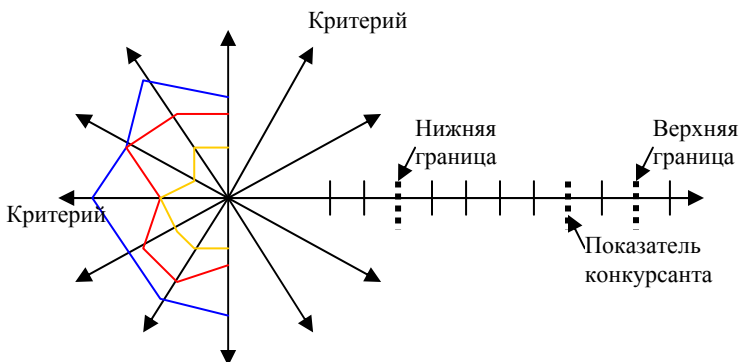


Рис. 5. Лепестковая диаграмма критериев для определения профессионально-личностных качеств

В этом случае речь может идти о создании надежных, сравнительно недорогих типовых технологиях отбора в кадровый резерв, позволяющих не только выявлять актуальное состояние измеряемого качества, но и прогнозировать возможность его развития для успешной работы лиц сразу или после соответствующей подготовки.

Для формирования резерва, как правило, используют следующие методы:

анализ документальных данных — отчетов, автобиографий, характеристик, результатов аттестации работников и других документов;

интервью (беседа) по специально составленному плану или вопроснику либо без определенного плана для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т. п.);

наблюдение за поведением работника в различных ситуациях (на производстве, в быту и т. д.);

оценка результатов трудовой деятельности — производительности труда, качества выполняемой работы и т. п., показателей выполнения заданий руководимым подразделением за период, который наиболее характерен для оценки деятельности руководителя;

метод заданной группировки работников — сравниваются качества претендентов с требованиями должности того или иного ранга: под заданные требования к должности подбирается кандидат или под заданную структуру рабочей группы подбираются конкретные люди.

В последние годы все более популярными становятся технологии *центра оценки*.



[Подготовка кадрового резерва.]

Подготовка кадрового резерва — это живая организаторская работа, суть которой состоит в серьезном изучении людей, их воспитании, своевременном выдвижении на такую работу, где они наилучшим образом могут проявить себя.

В целях повышения эффективности подготовки специалистов, включенных в состав кадрового резерва, целесообразно составлять индивидуальные планы подготовки. В эти планы обычно включаются мероприятия, осуществляемые в рамках подготовки и повышения квалификации кандидата, занесенного в списки резерва. При этом четко определяются виды, формы, сроки и специализация обучения.

Практические методы:

- назначение кандидата руководителем коллектива, выполняющего временную задачу;
- замещение отсутствующего руководителя на время его командировки, болезни, отпуска;
- назначение руководителем коллектива, выполняющего временную задачу;
- стажировка, дублерство.

Стажировка является формой подготовки кадрового резерва, которая позволяет закрепить на практике профессиональные знания, умения и навыки, полученные в результате теоретической подготовки, изучить передовой опыт, приобрести профессиональные навыки.

Хотя основным критерием оценки эффективности работы является успех организации, т. е. степень достижения стоящих перед ней целей, существует ряд специальных показателей, используемых для оценки результатов работы с резервом. Такими показателями являются, в частности:

1. Эффективность подготовки руководителей внутри организации:

$$A_1 = B/C \cdot 100 \%,$$

где B — число ключевых должностей, занятых сотрудниками из резерва;
 C — число освободившихся в течение периода ключевых должностей.

Этот показатель сравнивается с показателем приема руководителей со стороны, рассчитываемым как:

$$A_2 = B/C \cdot 100 \%,$$

где B — число ключевых должностей, занятых приглашенными со стороны специалистами;

C — число освободившихся в течение периода ключевых должностей

или

$$A_2 = 1 - A_1.$$

2. Текучесть резерва руководителей:

$$A_3 = B/C \cdot 100 \%,$$

где B — число сотрудников из резерва, покинувших организацию в течение периода;

C — общее число сотрудников в резерве.

3. Средний срок пребывания в резерве до занятия ключевой должности:

$$A_4 = B/C \cdot 100 \%,$$

где B — число (сумма) лет между зачислением в резерв и занятием ключевой должности для всех сотрудников, перешедших из резерва на ключевые должности в течение периода;

C — число этих сотрудников.

4. Готовность резерва:

$$A_5 = B/C \cdot 100 \%,$$

где B — число ключевых должностей, имеющих преемников, готовых к занятию должности в течение одного года;

C — общее число ключевых должностей.

Чтобы оказывать положительное влияние на результаты всей организации, работа с резервом должна быть построена на основе учета реальных потребностей и возможностей организации и, самое главное, иметь поддержку руководства — первого субъекта управления им.



Задание 7.6.4. *Оцените эффективность использования кадрового резерва. Определите коэффициенты A_1 – A_5 .*

Выводы и ключевые идеи

Таким образом, несмотря на то, что существует множество подходов к определению кадрового резерва, основные принципы в работе с резервом следующие:

— актуальность резерва — потребность в замещении должностей должна быть реальной;

— соответствие кандидата характеру должности и типу резерва;

— требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности;

— перспективность кандидата — ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья;

— рациональное определение оптимальной структуры и состава резерва с учетом того, что на каждую руководящую должность необходимо иметь не менее двух-трех кандидатов;

— регулярный и систематический поиск кандидатов в резерв руководителей на основе широкой гласности.

7.7. Мотивация и стимулирование персонала

Мотивация — это «побуждения, вызывающие активность организма и определяющие ее направленность»¹. Мотивацию также можно определить как «совокупность причин психологического характера, объясняющих поведение человека, его начало, направленность и активность»².



[Мотивация трудовой деятельности.]



С термином «мотивация» связаны все основные стороны активной жизнедеятельности индивида: благодаря определенным побуждениям он организует свое поведение, выполняет определенную деятельность, испытывает желания, стремится к их осуществлению и т. д. Представления о мотивации в целом можно связать с ответом на вопрос: «Зачем, для какой цели человек что-то делает?».

[Схема процесса мотивации.]



Центральное место в теории мотивации занимает понятие «мотив». Мотив — это преимущественно осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение ею тех или иных потребностей. Нередко мотивы определяют и как первоначально не актуализированную готовность человека к определенному поведению. Актуализация мотива означает превращение его в главный импульс психологической активности, детерминирующий поведение.

Важное значение для мотивации имеет цель, т. е. ближайший ожидаемый результат деятельности. Мотив способствует достижению цели, но далеко не всегда совпадает с ней. Например, у человека есть цель — получить

¹ *Психология*: слов.— М.: Политиздат, 1990.— С. 219.

² *Немов Р. С.* *Психология*: в 3 кн.— М., 1995.— Кн. 1.— С. 390.

высшее образование, однако мотив может быть разным: следовать наставлению родителей, получить перспективную специальность, поступать вместе с друзьями и т. д.

В качестве побудителей конкретного поведения являются потребности, интересы (мотивационное состояние познавательного характера), задачи (частный ситуационно-мотивационный фактор), желания и намерения (мотивационные субъективные состояния).



По мнению А. Маслоу, существует пять групп потребностей¹:

Физиологические потребности. К данной группе относятся те потребности, которые человек должен удовлетворять, чтобы выжить, поддерживать организм в активном состоянии. Люди, которые работают в основном из-за необходимости удовлетворения потребностей этой группы, мало интересуются содержанием работы, они концентрируют свое внимание на оплате, а также на условиях труда, удобстве рабочего места, возможности избежать усталости и т. п. Для управления такими людьми необходимо, чтобы минимум заработной платы обеспечивал выживание и рабочие условия не слишком отягощали существование.

Потребность безопасности. Потребности этой группы связаны со стремлением и желанием людей находиться в стабильном и безопасном состоянии: иметь хорошее жилье, быть защищенными от страха, боли, болезней и других страданий. Люди, для которых первостепенными являются потребности этого рода, стремятся избегать стрессов, любят порядок, четкие правила, формальные структуры. Они оценивают свою работу в первую очередь с точки зрения обеспеченности и стабильного существования в будущем. Для человека, находящегося под влиянием этих потребностей, важны гарантии работы, пенсионное обеспечение, медицинское страхование. Для управления такого рода людьми следует создавать надежную систему социального страхования, применять справедливые правила регулирования их деятельности, оплачивать труд выше прожиточного уровня, не привлекать их к принятию рискованных решений и осуществлению действий, связанных с риском и изменениями.

Потребность принадлежать к социальной группе. Человек стремится к участию в совместных действиях, он хочет дружбы, любви, желает быть членом определенной группы людей, участвовать в общественных мероприятиях и т. п. Если для человека данная потребность является ведущей, он смотрит на свою работу, во-первых, как на способ принадлежать к коллективу, во-вторых, как на возможность уста-

¹ См.: Маслоу А. Мотивация и личность.— СПб.: Питер, 2006.— 352 с.

новить хорошие и дружеские отношения со своими коллегами. Отношение к таким работникам со стороны руководства должно носить форму дружеского партнерства, таким людям надо создать условия для общения на работе. Хороший результат дают бригадная форма организации труда, групповые мероприятия, выходящие за рамки работы, а также напоминание работникам о том, что их ценят коллеги по работе.

Потребности признания и уважения. Данная группа потребностей отражает желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также видеть, что окружающие признают их таковыми и уважают за это. Люди, испытывающие сильное влияние данной потребности, стремятся к лидерскому положению либо же к положению признанного авторитета при решении задач. При управлении такими людьми надо использовать различные формы морального поощрения, выражения признания их заслуг. Для этого полезными могут быть присвоение титулов и званий, освещение в прессе и упоминание руководством в публичных выступлениях их заслуг, вручение различного рода почетных наград.

Потребности самовыражения. Данная группа объединяет потребности, выражающиеся в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей и умений для самоутверждения в бизнесе, менеджменте, политике и т. п. Данные потребности в гораздо большей степени, чем потребности других групп, носят индивидуальный характер. Это потребности человека в творчестве в широком смысле этого слова. Люди с данными потребностями открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы. При управлении такими людьми надо стремиться давать им оригинальные задания, позволяющие максимально реализовывать способности, предоставлять большую свободу в выборе средств решения задач и привлекать к работе, требующей изобретательности и созидательности.

Наиболее важным побудителем является потребность, т. е. состояние нужды человека в определенных условиях, которых им недостает для нормального существования и развития. Потребность активизирует организм, стимулирует его поведение, направляет на поиск того, что нужно. Основными характеристиками человеческих потребностей являются сила, периодичность возникновения, способы удовлетворения и предметное содержание (т. е. с помощью чего потребность может быть удовлетворена). Потребности бывают органические, материальные, социальные и духовные. Иерархия потребностей личности характеризует ее направленность на определенные сферы деятельности.

Психологи разделяют мотивацию на внешнюю и внутреннюю. Внутренняя мотивация способна вызывать деятельность более активную и продуктивную. Она способствует творчеству, удовлетворенности работой, вызывает эмоции интереса и радостного возбуждения, преобладание внутренней мотивации повышает самоуважение и ощущение компетентности. Внутренняя мотивация в большей степени продуктивна также от того, что человек получает удовлетворение непосредственно от самого поведения, самой деятельности. При внешней мотивации для личности важны вознаграждения, реакции окружающих людей, обстоятельства и т. д. В профессиональной деятельности наиболее показательной внешней мотивацией является труд ради зарплаты.

Существуют различные способы мотивации, из которых назовем следующие:

— нормативная мотивация — побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия: убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.;

— принудительная мотивация (негативная мотивация), основывающаяся на использовании власти и угрозе ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;

— негативная мотивация — это побуждения, вызванные осознанием возможных неприятностей, неудобств, наказаний, которые могут последовать в случае невыполнения деятельности. Учеба под влиянием такого мотива приобретает характер защитного действия и является принудительной.

Первые два способа мотивации являются прямыми, ибо предполагают непосредственное воздействие на человека, третий способ — стимулирование — косвенный, поскольку в его основе лежит воздействие внешних факторов — стимулов.



Задание 7.7.1. *Приведите примеры проявления в профессиональной деятельности: нормативной мотивации; принудительной мотивации; негативной мотивации.*



Стимулирование — это «целенаправленное применение по отношению к человеку стимулов для воздействия на его усилия, старания, настойчивость, добросовестность, целеустремленность в деле решения задач, стоящих перед организацией, и включение соответствующих мотивов»¹.

Наиболее распространенными являются экономические методы стимулирования персонала, которые подразделяются на прямые: заработная плата, премии, дополнительные выплаты; и косвенные: льготное питание, оплаченные отпуска, страхование жизни и здоровья, пенсионное обеспечение и т. д.

К видам материального стимулирования следует отнести следующие:

— отрицательное и положительное, зависит от того, на чем делается акцент при различного рода выплатах. В первом случае акцент делается на вычетах, лишениях части дохода, во втором — на премиях, различных добавках к зарплате;

— прямое, которое включает в себя собственно денежное вознаграждение, и косвенное, например, участие в собственности, стимулирование рабочим временем, «отложенные» премии и др.

В основе экономических методов лежит материальное вознаграждение за результативный труд. Многие организации стремятся увязать заработную плату работника с результатами труда в текущем периоде. Формирование оптимальной системы оплаты труда является функцией службы управления персоналом. Здесь должны быть задействованы рыночные механизмы: стоимость жизни, предложение рабочей силы, уровень заработной платы, которую выплачивают конкуренты, порядок государственного регулирования.

Каждый труд в организации должен быть оценен по своему содержанию, по требованиям к исполнителям и по взаимоотношениям между собой различных видов труда. На основе этого при помощи определенных критериев, таких как профессиональное мастерство, интенсивность труда, степень ответственность и условия труда и их

¹ Веснин В. Р. Указ. соч.— С. 359.

взаимосвязи, все рабочие места в организации выстраиваются в определенную иерархию и относятся к определенной категории оплаты труда. На основе установления таких соотношений между различными видами труда или рабочими местами определяется относительный размер заработной платы для каждого из видов.

В последние годы широкое распространение получили дополнительные льготы, предоставляемые персоналу администрацией. Выделяют следующие категории льгот: льготы, подчеркивающие статус работника; льготы, поддерживающие чувство защищенности работника; льготы, связанные непосредственно с выполняемой работой и производственными функциями. Выбор тех или иных льгот как мер поощрения является прерогативой администрации.

В основе хорошо спроектированных и разработанных систем финансового поощрения лежит ряд принципов, например:

— гарантированный уровень заработной платы должен быть достаточно высоким. Это обеспечивает привлечение в организацию работников нужной квалификации. Низкий уровень заработной платы создает социальную напряженность в коллективе, что не способствует росту результативности;

— заработная плата сотрудников организации должна соотноситься с заработной платой персонала конкурирующих организаций;

— вознаграждение должно быть конкретным и выплачиваться за стимулируемые, а не приемлемые уровни результативности. Поощрять следует любые достижения, в том числе и малые;

— вознаграждение и результативность должны быть увязаны во времени. Вознаграждение должно быть безотлагательным. Работника следует поощрять сразу же по исполнении задания;

— вознаграждение не должно носить регулярного характера. В этом случае срабатывает эффект новизны и неожиданности;

— приемлемая часть дохода должна гибко реагировать на результаты деловой активности и качество управления. Доля премий и дополнительных выплат в общем объеме материального вознаграждения должна быть тем больше, чем выше ранг руководителя в организационной иерархии;

— система вознаграждений должна быть увязана с оценкой результативности. Система оценки должны быть простой и понятной. Критерии оценки должны быть хорошо продуманы, обоснованы и доведены до работников;

— одинаковые льготы должны иметь все работники одного уровня. Учитывая разное восприятие персоналом ценности дополнительных льгот, многие фирмы используют систему вознаграждения по принципу «кафетерия», когда работник сам выбирает в установленных пределах пакет льгот, который предоставляет для него наибольший интерес.

При использовании нормативов необходимы контроль за их уровнем и механизм по их пересмотру.

Материальное вознаграждение всегда будет являться хорошим мотиватором, однако экономические методы влекут за собой дополнительные издержки для организации и довольно быстро приводят к насыщению. Поэтому в последнее время все большее внимание уделяется методам нематериального стимулирования.



Задание 7.7.2. *Перечислите виды материального стимулирования, применяемые в вашей организации.*

Деньги могут вызывать положительную мотивацию при определенных условиях, но Герцберг прав, что неизменная систематическая плата может и демотивировать. Чтобы эффективно использовать деньги как мотиватор и избегать их воздействия как демотиватора, следует: 1) платить конкурентную зарплату для привлечения и удержания специалистов; 2) давать такую зарплату, которая отражает стоимость работы для компании на основах спра-

ведливости; 3) связать плату с качеством исполнения или результатом, чтобы награда была соизмерима с усилиями работника; 4) убедить работника, что его усилия будут поощрены соответствующей наградой.



[Дополнительные формы материального стимулирования.]

Оплата должна разбиваться на три составляющих:

— часть, связанная с должностью, — постоянна и равна у людей с равными должностями;

— часть, связанная с выслугой лет, — равна у всех с одинаковым периодом работы, но периодически пересматривается;

— главная часть, зависящая от достигнутых результатов, варьируется у каждого работника.

Однако нужно помнить о непостоянном характере процесса мотивации посредством денег. По достижении определенного уровня благосостояния или в определенных ситуациях этот фактор уменьшает свое влияние на поведение работника. В таком случае поможет система нематериальных вознаграждений и льгот.

При выполнении основных условий организации эффективного стимулирования в организации будет повышаться производительность труда, возможно будет выполнение стратегических задач и т. д., поскольку система вознаграждений способствует достижению следующих целей:

- привлечению персонала в организацию;
- сохранению сотрудников в организации;
- стимулированию производственного поведения;
- контролю за издержками на рабочую силу;
- эффективности и простоте;
- соответствию требованиям законодательства.



Задание 7.7.3. *Перечислите нетрадиционные методы стимулирования персонала.*

Нематериальное стимулирование очень разнообразно и при грамотном применении более действенно, чем материальное. Его возможности далеко не всегда учитываются руководителями на практике. По классификации А. П. Егоршина, к нематериальным относятся административные и социально-психологические методы.

[Классификация стимулирования.]



NB

Особую роль в практике стимулирования играют методы психологического поощрения (удовлетворение от работы, большая ответственность, общественное признание и т. д.), которые не требуют дополнительных затрат и не приводят к насыщению. Психологическое поощрение осуществляется через признание заслуг, которое может быть осуществлено следующим образом: признание труда сотрудников, добившихся значительных результатов; демонстрация отношения организации и руководителя к высоким результатам труда; популяризация труда отдельных работников, получивших признание, путем поздравления их персонально администрацией по случаю праздников и семейных дат или упоминания об этих работниках в специальных докладах руководству. В нашей стране такое стимулирование широкого распространения еще не получило в отличие от публичного признания.

Психологические методы поощрения обеспечивают рекламу работников внутри организации и за ее пределами и мотивируют сотрудников к эффективному труду. Необходимо поощрение работников через повышение их ответственности и самостоятельности. Работа, дающая возможность более свободно принимать решения и организовывать труд других, сотрудником ценится больше. Он чувствует за нее большую ответственность. В целом можно обозначить следующие принципы психологической мотивации:

Руководитель должен быть искренен и доброжелателен. Персонал всегда чувствует неискренность в поведении руководителя.

Поощрения мотивируют лишь тогда, когда они заслужены и человек осознает это, и обесцениваются, если раздаются и получаются незаслуженно и несправедливо.

Следует лично благодарить за хорошую работу, работник должен знать, когда и что он выполнил хорошо. При этом особо отмечается индивидуальный вклад работника, а не всей группы. Оценивать следует на рабочем месте.

Достигнутые работником успехи должны демонстрироваться гласно и наглядно. За особые заслуги сотрудник должен получать грамоту или благодарность от вышестоящего руководства.

Используя различные формы поощрения, нужно уметь оценивать психологические последствия принятых решений. Признание одного человека подразумевает непризнание других — от руководителя требуется компетентность и осторожность.

Программы поощрения должны особо выделять тех сотрудников, кто вносит заметный вклад в успех организации.



Задание 7.7.4. Назовите, какими знаниями должен владеть руководитель, чтобы грамотно использовать нематериальное стимулирование?

Многие методы и методики воздействия на мотивацию персонала развивались в рамках тех или иных теорий мотивации деятельности. Существуют, например, методы удовлетворения потребностей высшего уровня, основанные на теории потребностей А. Маслоу¹.

Методы удовлетворения социальных потребностей:

— поручение сотрудникам работы, которая позволила бы им общаться;

— создание на рабочих местах духа единой команды, проведение периодических совещаний с подчиненными не только для принятия стратегических решений, но и для обсуждения текущих вопросов;

¹ См.: Кочеткова А. И. Психологические основы современного управления персоналом. — М.: Текст, 1999. — С. 233.



— принятие возникших неформальных групп, если они не наносят реального ущерба организации;

— создание условий для социальной активности работников вне организации.

Методы удовлетворения потребности в уважении:

— постоянное увеличение содержательности работы сотрудников;

— обеспечение им эффективной обратной связи с результатами работ и реакцией руководителя;

— оценивание и поощрение достигнутых результатов;

— привлечение подчиненных к формулированию целей и разработке решений;

— делегирование подчиненным достаточных прав и полномочий;

— продвижение подчиненных по служебной лестнице;

— обеспечение или поддержка обучения и переподготовки подчиненных, которая повышает уровень их компетентности.

Методы удовлетворения потребности в самовыражении:

— точное определение и реализация потенциала каждого работника;

— поручение подчиненным сложных и важных заданий, требующих полной отдачи;

— поощрение и развитие творческих способностей подчиненных и своих собственных.

Современной комплексной концепцией морального стимулирования труда является концепция партисипативного управления (от англ. *participant* — участник), которая базируется на предпосылке, что если работник заинтересованно принимает участие во внутрифирменной деятельности и получает от своего труда удовлетворение, то он работает более производительнее и качественно. Партисипативное управление открывает работнику доступ к принятию решений по управлению предприятием в виде разнообразных форм самоуправления и «кружков качества». Участие в управлении мотивирует человека к лучшему выполнению работы, что в итоге сказывается на производительности и качестве.

Партисипативное управление позволяет связать мотивы, стимулы и потребности людей, работающих в группах, на основе разнообразных форм самоуправления трудовых коллективов. Работник реализует свои потребности самовыражения, признания и принадлежности к социальной группе известной пирамиды А. Маслоу, а предприятие достигает важнейших результатов — высокой производительности и качества.



Задание 7.7.5. *Перечислите направления деятельности госслужащих, в которых необходимо партисипативное управление.*

Выводы и ключевые идеи

Мотивация является личностной составляющей трудового процесса, обеспечивающей причинность поведения сотрудника. Наиболее известными источниками мотивации являются потребности.

Стимулирование является необходимой составляющей управления персоналом, выражающейся в адекватном применении методов материального и нематериального вознаграждения.

Существует многообразие методов воздействия, подбор которых должен опираться на грамотную стратегию управления и систему личностноориентированного стимулирования персонала в организации.

Контрольные вопросы и задания

1. Каковы основные особенности найма персонала?
2. Назовите мероприятия, необходимые для привлечения персонала.
3. В чем выражается деловая оценка персонала?
4. Что подразумевается под терминами «субъект оценки», «объект оценки»?
5. Что подразумевается под термином «средства оценки»?

6. Каковы основные особенности трудовой адаптации?
7. Опишите элементы, технологии системы профориентационной работы.
8. Поясните, что входит в обязанности менеджера по персоналу по управлению адаптацией персонала организации.

Библиографический список

Основная литература

1. *Доронина, И. В.* Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие / И. В. Доронина, М. А. Бичеев.— Новосибирск : СибАГС, 2003. — 184 с.
2. *Егоршин, А. П.* Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие / А. П. Егоршин.— Н. Новгород : НИМБ, 2003. — 320 с.
3. *Магура, М. И.* Современные персонал-технологии / М. И. Магура, М. Б. Курбатова.— М. : Интел-Синтез, 2001.— С. 256–317.
4. *Мишурова, И. В.* Управление мотивацией персонала : учеб.-практ. пособие / И. В. Мишурова, П. В. Кутелев.— М. : ИКЦ «МарТ» ; Ростов н/Д : Изд. центр «МарТ», 2004.— 240 с.
5. *Шаховой, В. А.* Мотивация трудовой деятельности : учеб. пособие / В. А. Шаховой, С. А. Шапиро.— М. : ООО «Вершина», 2003.— 224 с.

Дополнительная литература

1. *Адаир, Д.* Эффективная мотивация / Д. Адаир.— М. : Эксмо, 2003.— 256 с.
2. *Армстронг, М.* Управление человеческими ресурсами / М. Армстронг.— СПб. : Питер, 2004.— С. 154–177, 533–709.
3. *Аширов, Д. А.* Трудовая мотивация : учеб. пособие / Д. А. Аширов.— М. : ТК «Велби» : Изд-во «Проспект», 2005.— 448 с.
4. *Дмитренко, Г. А.* Мотивация и оценка персонала : учеб. пособие / Г. А. Дмитренко, Е. А. Шарapatова, Т. М. Максименко.— Киев : МАУП, 2002.— 248 с.
5. *Доронина, И. В.* Мотивация трудовой деятельности : практикум / И. В. Доронина.— Новосибирск : СибАГС, 2004.— 210 с.
6. *Иванова, С.* Мотивация на 100 %: А где же у него кнопка? / С. Иванова.— М. : Альпина Бизнес Букс, 2005.— 288 с.
7. *Ричи, Ш.* Управление мотивацией : учеб. пособие для вузов / Ш. Ричи, П. Мартин ; пер. с англ. под ред. проф. Е. А. Климова.— М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004.— 399 с.
8. *Стивенсон, Н.* Как мотивировать людей. 10-минутный тренинг для менеджера : пер. с англ. / Н. Стивенсон.— М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.— 176 с.
9. *Управление персоналом государственной службы : учеб.-метод. пособие / под общ. ред. Е. В. Охотского.— М. : РАГС, 1997. — С. 175–182.*

7.8. Условия, режим и дисциплина труда

Условия труда — это совокупность элементов (факторов) производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на функциональное состояние организма человека — здоровье, работоспособность, удовлетворенность трудом и его эффективность.



[Условия труда.]

Можно выделить следующие группы факторов условий труда:

1) *санитарно-гигиенические*, характеризующие микроклимат (температуру, влажность и скорость движения воздуха), освещение, шум, вибрацию и сопряженную с освещением окраску служебных помещений и оборудования;

2) *эстетические*, включающие цветовую отделку интерьеров, озеленение служебных помещений, использование в интерьерах помещений произведений живописи и прикладного искусства;

3) *психофизиологические*, связанные с осуществлением мер психофизиологического характера, обеспечивающих условия высокоэффективной деятельности и сохранения здоровья служащих (постепенное вхождение в труд, ритмизация труда, нормальное чередование труда и отдыха, смена форм деятельности, активные формы труда и отдыха и ряд других факторов);

4) *социально-психологические*, связанные с осуществлением мер, направленных на формирование психологической готовности человека к работе с новой оргтехникой, к различного рода нововведениям (снятие психологических барьеров), с созданием нормального психологического климата в коллективе, установлением нормальных взаимоотношений руководителей и подчиненных и, в частности, с использованием выработанных наукой и практикой принципов общения руководителей с подчиненными.

Условия труда как служащих, так и управленческого персонала регулируются едиными законодательными актами, нормативами, стандартами. Вместе с тем содержание элементов условий управленческого труда имеет свою специфику. Работа по созданию благоприятных условий труда персонала должна носить комплексный, системный характер. Начало их формирования закладывается при проектировании предприятий и учреждений. Комплексный подход к обеспечению благоприятных условий труда отражен в специальных межотраслевых требованиях и нормативных материалах, которые следует учитывать при проектировании новых и реконструкции действующих организаций.



Задание 7.8.1. Назовите, что понимается под условиями труда и каково их значение для организации и ее персонала.

В основе деления работ по степени их тяжести лежит понимание того, что воздействие совокупности факторов внешней среды на человека вызывает качественно определенную реакцию его организма. Эта реакция заключается в формировании одного из трех функциональных состояний: нормального, пограничного (между нормой и патологией) и патологического, которые могут служить объективным обобщающим критерием степени влияния факторов внешней производственной среды на организм человека.

Медико-физиологическая классификация работ по тяжести разработана НИИ труда¹. В соответствии с этой классификацией все работы подразделяются на *шесть категорий тяжести*.



[Медико-физиологическая классификация работ по тяжести.]



¹ См.: *Медико-физиологическая классификация работ по тяжести: метод. рекомендации / НИИ труда.* — М., 1974.

К *первой* категории тяжести относятся работы, выполняемые взрослыми, здоровыми и адаптированными лицами в условиях, близких к комфортным. Работоспособность и производительность труда к концу рабочей смены и недели не снижаются или даже несколько повышаются.

Ко *второй* категории тяжести относятся работы, выполняемые в благоприятных (но не комфортных) условиях. В конце рабочего периода появляется умеренное утомление и несколько снижается производительность труда.

На работах *третьей* категории тяжести возникает функциональное пограничное состояние организма, характеризующееся неустойчивостью его физиологических реакций, которые легко могут меняться в сторону улучшения и ухудшения под воздействием дополнительных факторов. Например, при оздоровлении условий труда функциональное состояние организма возвращается к нормальному.

Четвертая категория тяжести работ характеризуется предпатологическими сдвигами в организме, ухудшаются показатели работы, удлиняется период восстановления нарушенных функций. Введение рациональных, физиологически обоснованных режимов труда и отдыха и улучшение гигиенических факторов не достигают цели, состояние организма и работоспособность улучшаются недостаточно.

К *пятой* категории тяжести относятся работы, вызывающие патологическое состояние организма в конце рабочего периода. Возрастает количество ошибок в работе, возникают парадоксальные реакции, резко возрастает время восстановления нарушенных функций, экономические показатели работы значительно снижаются. Для восстановления работоспособности требуется большое количество времени, но у части лиц патологические реакции накапливаются и приводят к заболеваниям и стойкой потере работоспособности.

Работы *шестой* категории тяжести характеризуются тем, что патологическое состояние организма возникает вскоре после начала рабочего периода нередко с переходом в развитие серьезного заболевания.

При организации и проектировании производственных процессов следует обеспечивать условия труда в пределах первой и второй категорий тяжести.

Режим труда и отдыха предполагает установление общей величины внутрисменных перерывов на отдых, их распределение в течение рабочего дня, а также установление формы отдыха — активной или пассивной.



Задание 7.8.2. *Перечислите, как классифицируются факторы, которые формируют условия труда, и назовите факторы, определяющие социально-психологические условия труда.*

Общее время на отдых методическими рекомендациями НИИ труда предлагается рассчитывать по показателю утомления (снижения работоспособности), который определяется по данным физиологических исследований и может изменяться от 1 до 100 отн. ед. За названными пределами нормального восстановления работоспособности не происходит. Диапазон изменения работоспособности для разных видов труда неодинаков. Для видов умственного труда он составляет от 10 до 54 отн. ед.

Для определения суммарного времени на отдых в диапазоне утомления 10–50 отн. ед. можно воспользоваться формулой:

$$T = 0,58Y,$$

где T — общее время на регламентированный отдых, мин;

Y — показатель утомления, отн. ед.



По данным НИИ труда, для руководителей с загруженностью от 0,75 до 1,2 показатели утомления составляют: от 23 до 50 ед., а рассчитанное по указанной формуле время на отдых, — соответственно, от 13 до 30 мин, для специалистов технического и экономического профиля — 20–25 мин, для технических исполнителей 25–36 мин. К этому времени всем работникам, независимо от вида труда, добавляется 10–15 мин в смену на личные надобности.

При распределении времени на отдых в течение рабочего дня можно ориентироваться на типовые внутрисменные режимы труда и отдыха с учетом специфики деятельности.

Продолжительность и частота перерывов в основном зависят от характера деятельности. Так, при работах, требующих большого внимания и напряжения зрения (например, операторы счетно-вычислительных машин), необходимы перерывы длительностью 5 мин через каждый час работы, у операторов ПЭВМ — 3–4 мин через 45 мин работы, при постоянной сидячей работе (большинство специалистов) по 5–8 мин через каждые 2 часа работы.



Поскольку функциональное назначение перерыва — предотвращать нарастание утомления, по рекомендации физиологов, его нужно устанавливать в период, предшествующий началу падения работоспособности. Это в равной мере относится к первой и ко второй половинам рабочего дня. Преждевременный перерыв (т. е. в период стабильной работоспособности) может сбить установившийся ритм работы и, следовательно, даже принести вред, а запоздалый — не выполнит своего главного назначения.

[Динамика работоспособности работников в течение рабочего дня.]

Форма отдыха может быть пассивной (отдых сидя или с минимальной активностью) и активной (различные формы производственной гимнастики).

Для работников умственного труда предпочтительна активная форма отдыха. Как утверждают специалисты, проведение производственной гимнастики помогает не только снять развивающееся в процессе труда утомление, но и заставляет включить в активную деятельность опорно-двигательный аппарат, мышечную и вегетативные системы, т. е. органы, которые в процессе умственной деятельности оказываются наименее нагруженными.

При анализе состояния условий труда на предприятии оценивается степень реализации санитарно-гигиенических норм, системы стандартов и техники безопасности, психофизиологических, эстетических, эргономических и социально-психологических требований к условиям труда.



Меры по улучшению условий труда. На работников воздействует совокупность факторов внешней производственной среды. Каждый из факторов следует учитывать отдельно, но при этом нужно твердо усвоить, что неблагоприятные условия по одному из факторов усиливают вредное воздействие других факторов.

Каковы же средства и способы улучшения условий труда и уменьшения вредного воздействия неблагоприятных факторов внешней производственной среды на работоспособность и здоровье работников?

Существуют три направления совершенствования условий труда:

1. Минимизация воздействия некоторых факторов, таких, например, как шум, вибрация, загазованность, запыленность, ионизирующие излучения, опасность получения механических травм и других.

2. Максимизация таких факторов, как эргономическая, эстетическая и организационная комфортность на рабочих местах, морально-психологический климат в коллективе, безопасность труда, хозяйственно-бытовая обустроенность в организации, и других.

3. Оптимизация таких факторов, как освещенность, микроклимат, демографическая и социальная структура персонала, материальные условия труда, и других.

Конкретные меры по улучшению условий труда необходимо рассматривать по каждому из факторов, на них воздействующих.



Задание 7.8.3. *Перечислите основные направления улучшения и совершенствования условий труда.*

Понятие «дисциплина» применительно к человеческой деятельности означает строгое следование установленному порядку, соблюдение предписанных правил.

Дисциплина труда как отношение подчинения определенным правилам, требованиям, установленному порядку осуществления трудовой деятельности — это объ-

ективная необходимость, свойственная всякому совместному, коллективному труду.

Общественное производство независимо от экономического строя предполагает согласованную деятельность людей, а она немыслима без определенной организации труда и без того, чтобы каждый участник трудового процесса в отдельности и все работники вместе подчинялись единым общим правилам его ведения.

Выделяют три основных побудительных источника дисциплины:

— воздействие авторитарной власти или жестко предопределенной социальной необходимости определяет *принудительную дисциплину*, которая может утверждаться внеэкономическими или экономическими методами;

— осознание необходимости соблюдения каждым членом общества юридически установленных или традиционно сложившихся норм и правил поведения означает *сознательную, добровольную дисциплину*;

— внутреннее самоубеждение индивида, предъявляющего к себе лично высокие требования, выражает *самодисциплину*.



[Побудительные источники дисциплины труда.]

На практике употребляется много разновидностей понятия «дисциплина». Выделяют дисциплину трудовую, производственную, технологическую, плановую, финансовую, договорную и др. Такое разнообразие определяется тем, что те или иные правила, требования, нормы устанавливаются разными ведомствами и органами, которые трактуют соблюдение установленных ими правил как соответствующую дисциплину.

Соблюдение всех установленных правил на предприятии определяется обобщающим понятием — *дисциплина труда*.

Наиболее универсальными понятиями, составляющими дисциплину труда применительно к производственному персоналу, являются трудовая, технологическая и производственная дисциплины.

[Составляющие дисциплины труда.]



NB

Трудовая дисциплина предполагает четкое соблюдение персоналом предприятия установленных правил внутреннего трудового распорядка (своевременные начало и окончание рабочего дня, обеденного перерыва, регламентированных перерывов на отдых), норм поведения на предприятии.

Технологическая дисциплина — точное выполнение всех требований технологии данного трудового процесса, режимов и способов его ведения, технологии деятельности.

Производственная дисциплина подразумевает своевременное выполнение производственных заданий, бережное отношение к оборудованию, оснастке и другим материальным ценностям, точное исполнение распоряжений и указаний руководящего персонала, соблюдение правил, установленных должностными инструкциями, правил охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и пожарной охраны.



Актуальность дисциплины труда в современный период обусловлена рядом факторов:

— научно-техническим прогрессом, который усложняет производственные связи на предприятиях, в отраслях и в экономике в целом, а это требует повышенной четкости и точности в организации взаимодействия всех производственных звеньев;

— возрастанием цены единицы рабочего времени в современном автоматизированном процессе трудовой деятельности в связи с тем, что при этом вовлекается в производственный процесс значительно большее количество высокопроизводительных орудий труда;

— радикальным изменением системы хозяйственного управления в условиях рыночной экономики, которое с особой остротой выдвигает требование ответственности каждого работника не только за свой личный труд, но и за успех персонала, как первичного подразделения, так и всей организации. Возрастают роль и значение высокого квалификационного и культурно-технического уровня кадров.

Повышение дисциплины труда является одним из важных условий высокой организации труда и общего

экономического подъема. И наоборот, недостаточно высокий уровень дисциплины приводит к потерям, дополнительным затратам, дезорганизует деятельность учреждений и организаций.



Задание 7.8.4. *Что понимается под дисциплиной труда и каково ее значение и основные побудительные источники?*

Экономические потери из-за низкой дисциплины труда выражаются:

— в прямых потерях рабочего времени из-за отсутствия работников на рабочих местах по неуважительным причинам (опоздания, преждевременный уход с работы, самовольные отлучки без производственной надобности);

— содержании дополнительной численности персонала для подмены на особо важных рабочих местах работников, отсутствующих по неуважительной причине;

— снижении коллективных результатов труда отделов, подразделений, объединенных не только одной целью и общей заинтересованностью в конечном результате, но и определенной расстановкой отдельных исполнителей;

— потерях рабочего времени, связанных с увольнением работников за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины;

— поломках и простоях оборудования, в появлении брака, снижении качества товаров и услуг и других негативных последствиях, связанных с нарушением установленного порядка труда и технологии трудового процесса.



Совершенствование организации труда и высокий уровень дисциплины труда составляют две неразрывные стороны единого процесса. Так, например, научная организация труда предусматривает наиболее рациональное использование персонала: подбор и расстановку кадров, использование прогрессивных форм организации коллективного труда, обеспечение четкой взаимосвязи работников в процессе труда и т. д. Этим же задачам служит дисциплина труда.

Должностными инструкциями руководителей определяются их обязанности, связанные с приемом людей на работу, с управлением процессами труда. Основной обязанностью администрации является такая организация труда, при которой каждый работник трудится по своей специальности и в соответствии со своей квалификацией, ибо неправильное использование кадров противоречит интересам не только производства, но и работника.

Хорошей организации дисциплины труда служит и четкая регламентация различных форм общественных связей и отношений между участниками трудового процесса, которая бывает настолько обстоятельна, что можно говорить о дисциплине труда как о сложном понятии, объемлющем все виды трудовых обязанностей работника.

Научная организация труда предполагает четкую организацию рабочих мест и их обслуживания, создание наиболее благоприятных условий труда. Правила внутреннего трудового распорядка, помимо других вопросов, устанавливают обязанность руководителей обеспечить работникам все условия для бесперебойной работы: вовремя выдать задания, снабдить всех материалами, обеспечить исправность оборудования.

Одновременно на работников возлагаются и определенные обязанности. Так, в ст. 21 Трудового кодекса Российской Федерации сказано: «Работник обязан: добросовестно выполнять трудовые обязанности; соблюдать трудовую дисциплину; бережно относиться к имуществу работодателя и других работников; выполнять установленные нормы труда»¹.

Научный подход к организации труда требует строгого трудового распорядка в учреждениях и организациях, ритмичной и равномерной работы по графику. График помогает организовать слаженную работу, обеспечивает четкое взаимодействие отдельных подразделений организации, служит важным средством укрепления производст-



¹ Трудовой кодекс РФ: офиц. текст.— Ст. 21.— М., 2002.

венной и трудовой дисциплины. Он мобилизует весь персонал и отдельных работников на более производительное использование рабочего времени.



Задание 7.8.5. *Перечислите, в чем заключается трудовая, производственная и технологическая дисциплина.*



[Пути и методы укрепления дисциплины труда.]

Пути и методы укрепления дисциплины труда.

Особое место в укреплении дисциплины труда приобретает умение правильно использовать стимулы к труду и реализовать экономические интересы работников. Нельзя укреплять дисциплину труда, повышать активность людей, не проявляя внимания к их жизненным условиям и к личным интересам. Материальный интерес тесно связан с общественно-производственной деятельностью людей. Он является стимулом трудовой деятельности.



Характерная особенность современной системы стимулирования состоит в том, что оплата труда работников непосредственно зависит не только от результатов их индивидуального труда, но и от общих итогов работы всего персонала.

NB

Сознательная дисциплина возникает на базе понимания персоналом единства целей, которое основано на чувстве взаимной ответственности работников за выполнение порученной им работы. Тем не менее, в нашем обществе нередки случаи нарушения трудовой, производственной и технологической дисциплины. В экономике все еще велики потери рабочего времени, связанные с опозданиями, прогулами, пьянством и другими нарушениями дисциплины.

Для поддержания и укрепления дисциплины труда сочетают методы убеждения и принуждения.

Убеждение — главное направление деятельности в регулировании общественных отношений, оно связано с широким использованием воспитательных мер и мер поощрений за труд.

Принуждение — метод воздействия на нарушителей дисциплины труда. Здесь применяют меры общественного и дисциплинарного воздействия.

Дисциплина обеспечивается прежде всего сознательным отношением работников к труду и поощрением за добросовестный труд. Трудовой кодекс Российской Федерации предусматривает следующие *меры поощрения*: благодарность, выдача премии, награждение ценным подарком, награждение почетной грамотой, представление к званию лучшего по профессии. Могут быть предусмотрены и другие поощрения, которые применяются администрацией совместно или по согласованию с профсоюзным комитетом предприятия, учреждения, организации.

За особые трудовые заслуги перед обществом и государством работники представляются к награждению государственными наградами.

К недобросовестным, недисциплинированным работникам законодательство предусматривает возможность и необходимость применения мер *дисциплинарного воздействия*.

Если меры убеждения не оказывают должного влияния на работника, по отношению к нему могут быть использованы меры принуждения, дисциплинарного воздействия, увольнение по соответствующим основаниям. Администрация учреждения, организации может применять дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям.



В уставах предприятий и положениях о подразделениях могут быть предусмотрены для отдельных категорий работников и служащих также и другие дисциплинарные взыскания.

При наложении дисциплинарного взыскания необходимо учитывать тяжесть совершенного проступка и обстоятельства, при которых он совершен. Рекомендуется учитывать также поведение работника в предшествующий нарушению дисциплины период. В условиях развития рыночных отношений формы и методы работы администрации, связанные с поддержанием высокой дисциплины труда, претерпевают существенные изменения.



Патернализм, сурово критикуемый в советской литературе как «буржуазная идеологическая доктрина о существующем якобы “отеческом” отношении предпринимателей к занятым у них рабочим и соответствующая этой доктрине политика проведения отдельных благотворительных мероприятий, призванных замаскировать эксплуататорский характер отношений между трудом и капиталом, отвлечь рабочих от участия в классовой, революционной борьбе»¹, по существу, является естественной заботой предпринимателей о поддержании высокой эффективности труда на их предприятиях. В то же время существовавшие в советский период мероприятия по укреплению дисциплины труда, такие как собрания трудовых коллективов, общественные суды, «трудовые почины» под различными девизами, «социалистическое соревнование», в значительной части были поражены формализмом, «показухой» и отличались малой эффективностью.

В современных условиях главным фактором поддержания высокой дисциплины труда персонала может быть воспитание у работников чувства моральной и материальной ответственности за успех работы подразделений и всей организации в целом.

Там, где руководители предприятий и их подразделений проявляют заботу о персонале, совмещая это с высокой требовательностью, подкрепляемой мерами морального и материального воздействия на людей, следует ожидать и хороших результатов труда.

Большая роль в укреплении дисциплины труда принадлежит руководителям низовых структурных подразделений — начальникам групп, секторов, отделов и т. п.,

¹ *Словарь иностранных слов.* — М.: Русский язык, 1988. — С. 367.

которые наиболее тесно связаны с трудом и бытом работников, непосредственно влияют на производственную деятельность и состояние работников.

Для решения задач укрепления дисциплины труда используется такая форма социального партнерства, как *коллективный договор*, который является правовым актом, регулирующим социально-трудовые отношения между работниками и работодателем. В содержание коллективного договора могут включаться взаимные обязательства работодателя и работников по вопросам оплаты труда, денежных вознаграждений, пособий, компенсаций, условий и охраны труда, льгот для обучающихся без отрыва от производства работников с учетом выполнения определенных в договоре показателей. Несоблюдение и невыполнение таких показателей, естественно, должны сказываться на материальных условиях нарушителей дисциплины.



Задание 7.8.6. *Перечислите пути и методы укрепления и поддержания высокой дисциплины труда.*

Выводы и ключевые идеи

Таким образом, условия труда — это совокупность элементов (факторов) производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на функциональное состояние организма человека — здоровье, работоспособность, удовлетворенность трудом и его эффективность.

Существуют группы факторов условий труда:

- 1) санитарно-гигиенические;
- 2) эстетические;
- 3) психофизиологические;
- 4) социально-психологические.

Медико-физиологическая классификация работ по тяжести разработана НИИ труда¹. В соответствии с этой



¹ *Медико-физиологическая классификация работ по тяжести...*

классификацией все работы подразделяются на шесть категорий тяжести.

Режим труда и отдыха предполагает установление общей величины внутрисменных перерывов на отдых, их распределение в течение рабочего дня, а также установление формы отдыха — активной или пассивной

Для поддержания и укрепления дисциплины труда сочетают методы *убеждения* и *принуждения*.

Большая роль в укреплении дисциплины труда принадлежит руководителям низовых структурных подразделений — начальникам групп, секторов, отделов и т. п.

Повседневная работа по поддержанию и укреплению дисциплины труда — постоянная забота администрации. Вся обстановка в учреждении и организации должна способствовать соблюдению дисциплины труда и успешному решению стоящих перед ними задач.

Контрольные вопросы и задания

1. Что понимается под условиями труда и каково их значение для организации?

2. Как классифицируются факторы, которые формируют условия труда?

3. От чего зависит физическая и нервно-психическая нагрузка на работника? Приведите примеры из своего опыта.

4. Раскройте термин «дисциплина труда».

5. Каковы основные типы дисциплины труда, в чем их отличия?

6. Какие экономические потери несут предприятия из-за нарушения дисциплины труда? Приведите примеры из опыта вашей организации.

7. Раскройте основные направления совершенствования условий труда.

8. Какие существуют режимы труда и отдыха и каково их значение?

9. Опишите основные режимы труда и отдыха для разных категорий работников.

Библиографический список

Основная литература

1. *Егоршин, А. П.* Управление персоналом : учеб. / А. П. Егоршин.— Н. Новгород : НИМБ, 2002.— С. 48–66.
2. *Кибанов, А. Я.* Управление персоналом. Регламентация труда / А. Я. Кибанов, Г. А. Мамед-Заде, Т. А. Родкина.— М. : Экзамен, 2003.— С. 48–60.
3. *Кибанов, А. Я.* Управление персоналом организации / А. Я. Кибанов.— М. : ИНФРА-М, 2001.— С. 58–124.
4. *Черняк, Т. В.* Организация труда персонала : учеб.-метод. комплекс / Т. В. Черняк.— Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2009.— С. 27–58.

Дополнительная литература

1. *Адамчук, В. В.* Экономика и социология труда : учеб. / В. В. Адамчук [и др.].— М. : Юнити, 2000.— С. 35–77.
2. *Генкин, В. М.* Экономика и социология труда / В. М. Генкин.— М. : НОРМА, 2001.— С. 45–80.
3. *Зудина, Л. Н.* Организация управленческого труда / Л. Н. Зудина.— М. : ИНФРА-М, 1999.— С. 55–76.
4. *Трудовой кодекс РФ* : офиц. текст.— М., 2002.

8. Оценка результатов труда и эффективности деятельности персонала

План

- 8.1. Оценка затрат на персонал.
- 8.2. Оценка эффективности деятельности персонала.



[Оценка результатов труда и эффективности деятельности персонала.]



[Оценка результатов труда и эффективности деятельности персонала.]

8.1. Оценка затрат на персонал

Затраты на рабочую силу — общепризнанный для стран с рыночной экономикой показатель, который включает в себя все расходы, связанные с функционированием человеческого фактора. Расходы на рабочую силу возникают при выполнении всех функций, связанных с использованием кадров, т. е. включают затраты на выявление потребностей, деятельность по набору кадров, их развитие, высвобождение и обеспечение системы кадровой службы.

Затраты на рабочую силу необходимо рассматривать не только как цену приобретения персонала, но и определять их с позиций ценности персонала для организации, его способности приносить будущую выгоду. Согласно концепции «человеческого капитала», инвестиции в человеческий капитал — это любое действие, которое повы-

шает квалификацию сотрудников, их способности, оказывает влияние на рост производительности труда работников. Эти затраты можно рассматривать как инвестиции, ибо текущие расходы, или издержки, осуществляются с тем расчетом, что эти затраты будут многократно компенсированы возросшим потоком доходов в будущем.



Согласно рекомендациям Международной конференции статистиков по труду, затраты на рабочую силу (стоимость труда) включают: оплату произведенной работы; выплаты, касающиеся неотработанного оплачиваемого времени, премии и денежные вознаграждения; стоимость питания и другие выплаты в натуральной форме; стоимость предоставления работникам жилья, оплачиваемого работодателем; расходы работодателей на социальное обеспечение; стоимость профессионального обучения; стоимость культурно-бытовых условий и смешанные статьи, такие как транспорт для работающих, рабочая одежда, восстановление здоровья.

В рыночной экономике установление допустимой величины расходов на рабочую силу становится отправной точкой для планирования всех показателей по труду.

Для осуществления аналитической работы по планированию расходов на рабочую силу, детального изучения затрат, рассматриваемых с различных позиций, необходимо разделять затраты на рабочую силу по различным классификационным группам.



Задание 8.1.1. *Перечислите основные признаки классификации затрат на рабочую силу.*

[Классификация затрат на персонал.]



Оценка затрат на рабочую силу с позиций государства в основном сводится к учету в условном денежном измерении следующих расходов: фонда заработной платы работников народного хозяйства (в том числе натурой), расходы из общественных фондов потребления на образова-

ние и на приобретение и повышение профессиональной квалификации, на выплаты во время болезни, одиноким матерям и др.

Поскольку в практике отечественных организаций практически отсутствует учет затрат на рабочую силу в расчете на одного работника (за исключением случаев, когда работник, обученный за счет средств организации и нарушивший договорные обязательства перед организацией, обязан возместить израсходованные на него средства), при анализе приходится пользоваться усредненными показателями по всему персоналу, например, средние затраты на одного работника, средний стаж его работы.

Аналитические расчеты затрат на рабочую силу на уровне организации сводятся к учету затрат, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг), и затрат, финансируемых за счет других источников. При этом выбор источника финансирования имеет для организации большое значение. Включение затрат на рабочую силу в себестоимость выступает гарантом их возвращения после реализации продукции. Финансирование из прибыли нацелено на решение долгосрочных задач, на перспективу.



Задание 8.1.2. *Выделите основные направления анализа окупаемости расходов на рабочую силу.*

При делении затрат на обязательные и необязательные в ходе анализа и разработки кадровой политики важно правильно определить приоритеты; здесь наибольшее значение имеют необязательные затраты, поскольку через их регулирование организация получает возможность воздействовать на поведение работников в соответствии со своими целями, обеспечивая увеличение конечного производственного результата.

Классификация затрат по признаку возможности и целесообразности их сокращения связана с тем, что многие затраты на рабочую силу, являясь по форме текущими,

включаемыми в себестоимость, а следовательно, требующими постоянной экономии, в сущности представляют собой капиталовложения, которые будут приносить отдачу на протяжении длительного периода, и их сокращение приведет к негативным последствиям, ущерб от которых может превысить сами затраты. Один из путей решения этой проблемы — создание в организациях специальных амортизационных фондов, средства которых должны стать постоянным источником финансирования развития персонала в связи с устареванием знаний, необходимостью повышения квалификации, переподготовки персонала.

Расчет затрат на рабочую силу по местам их возникновения очень важен, поскольку таким образом возможно получение достоверной информации о затратах на рабочую силу, отражающей количественно распределение затрат по различным структурным единицам, эффективность осуществляемых затрат в различных структурных подразделениях.

Знание величины затрат на рабочую силу и полученного эффекта дает представление об окупаемости произведенных затрат. Срок окупаемости рассчитывается как частное от деления единовременных затрат на годовой экономический эффект.

Оценку окупаемости средств на рабочую силу следует проводить с разных позиций:

— с позиций работодателя капиталовложения в рабочую силу должны не только окупиться за время работы работника в организации, но и принести ей определенную прибыль. Сроки окупаемости, таким образом, не должны выходить за пределы периода работы работника на предприятии (стажа работы);

— с позиций государства сроки окупаемости существенно растягиваются — на весь период трудовой жизни (с учетом возможности старения определенной части знаний, утраты знаний и навыков в случае не востребоваемости, в связи с чем возникает необходимость в новых затратах средств на их восполнение).

Скорость окупаемости затраченных средств зависит:

1) от рациональности использования трудового потенциала, означающей эффективное использование фонда рабочего времени, использование работника в соответствии с его профессией и квалификацией, обеспечение надлежащего уровня интенсивности труда;

2) срока (стажа) работы человека на предприятии: чем больше стаж работы, тем больше возможность быстрее окупить вложенные средства.

Таким образом, полное использование рабочей силы и стабилизация коллектива создают реальные возможности для быстрой окупаемости средств и получения прибыли.



Задание 8.1.3. *От чего зависит скорость окупаемости затраченных средств на рабочую силу?*

При принятии решения о целесообразности вложения средств в рабочую силу используются следующие показатели:

- величина затрат на рабочую силу;
- потенциальный экономический результат (экономический эффект) от вложений в рабочую силу;
- ожидаемый стаж работы.

Критерием принятия решения о вложении средств является сравнение расчетного срока окупаемости затрат на рабочую силу с продолжительностью сложившегося среднего стажа работы сотрудников в организации. Анализ окупаемости расходов на рабочую силу может проводиться с различными целями и применительно к различным объектам. Основными направлениями анализа можно назвать следующие: 1) по отношению к прошлому периоду («окупились ли затраты?») или к будущему («окупятся ли затраты?»); 2) по отношению к группе работников (конкретному работнику) либо ко всей их совокупности; 3) по отношению к задействованному в организации персоналу

либо к уволившимся работникам; 4) по отношению к средствам, затраченным в текущем году, или к затратам за длительный период времени и др.

Анализ, обращенный в прошлое, опирается на отчетные показатели произведенных затрат, полученного эффекта и стажа работы работников. Организация располагает сведениями об уволившихся работниках на протяжении данного календарного периода, включая стаж работы каждого из них в организации. Как показывает анализ, продолжительность среднего стажа уволившихся работников обычно дифференцирована по организациям в зависимости от эффективности реализации кадровой политики, направленной на стабилизацию коллектива.

Расчеты, обращенные в будущее, носят вероятностный характер, поскольку связаны с оценкой возможной длительности срока работы работников в организации, возможной величины средств, которая будет за этот период израсходована (или которую еще можно израсходовать), с позиции их окупаемости. В оценке вероятной продолжительности предстоящего стажа работы человека большую помощь может оказать анализ текучести кадров, в частности, такие показатели, как коэффициенты интенсивности текучести для каждой группы работников по продолжительности стажа работы (менее года, 1–2 года и т. д.). Зная такие показатели и сложившееся распределение работников по стажу, можно рассчитать средний стаж работы для персонала организации или какой-то части его работников.

Возможно проведение расчетов с использованием показателей стажа работы применительно к рабочим различных профессиональных групп или к работникам различных категорий персонала.

Существуют следующие методы снижения расходов на рабочую силу: 1) общее сокращение бюджета затрат; 2) стоимостный анализ накладных расходов; 3) метод нулевого базисного бюджета (*Zero-Base-Budgeting*); 4) административный анализ ценностей.

Общее сокращение бюджета является наиболее простым, но и наиболее неточным средством управления затратами на рабочую силу, так как все подразделения оказываются в одинаковых условиях, несмотря на различные уровни достижения в деятельности и уровень экономии в расходах. Общее сокращение сметы затрат осуществляется путем пропорционального снижения общей сметы затрат и соответственного сокращения всех составляющих ее элементов (в том числе и затрат на рабочую силу).

При *стоимостном анализе* накладных расходов экономия достигается за счет сокращения внутрифирменных услуг, которые не являются безусловно необходимыми. Этот метод может позволить сократить накладные расходы на 10–20 %. Для каждого подразделения оценивается соотношение между затратами на услуги, средней численностью работников и получаемым результатом.

Метод нулевого базисного бюджета направлен на повышение эффективности подразделений предприятия. Анализируются все функции, продумываются все альтернативы, обеспечивающие определенный уровень достигаемых результатов. Центральное место в этом анализе занимают затраты на рабочую силу, прежде всего использование этих затрат, ориентированное на производительность.

Административный анализ ценностей включает оценку затрат и продукта труда и нахождение путей, снижающих затраты рабочей силы на выполнение функций.



Задание 8.1.4. *Перечислите методы снижения расходов на рабочую силу.*

8.2. Оценка эффективности деятельности персонала

Оценка эффективности деятельности персонала призвана дать ответ на вопрос о достижении им необходимых производственных и качественных показателей с точки зрения наиболее рационального использования имеющихся ресурсов. Иногда эффективность путают с объемом выполненной работы или производительностью. П. Друкер подчеркивает: «Эффективность представляет собой важнейший элемент саморазвития человека, развития организации и залогом жизнеспособности современного общества»¹.



И. В. Рудюк и И. Н. Степанова определяют эффективность деятельности как «анализ индивидуальных особенностей выполнения работы, результатов принятых сотрудником решений, используемых приемов и методов»².



А. Я. Кибанов считает, что «эффективность труда персонала управления — это экономический показатель, характеризующий результативность трудовой деятельности через соизмерение затрат и результатов труда персонала управления. Оценка эффективности труда персонала управления базируется на определении того, насколько персонал управления способствует достижению целей организации и выполнению стоящих перед ним задач»³.



Многие авторы (И. А. Никитина, И. А. Касаткин и др.) выводят эффективность деятельности персонала из эффективности деятельности организации в целом. По мнению И. А. Касаткина, критериями оценки эффективности являются «выполнение норм выработки и обслуживания»

¹ Друкер П. Эффективный управляющий.— М.: Бук Чембер Интернейшнл, 1994.— С. 255.

² Рудюк И. В., Степанова И. Н. Мониторинг и системы контроля за деятельностью персонала // Справочник по управлению персоналом.— 2002.— № 3.— С. 58.

³ Управление персоналом: энцикл. слов. / под ред. А. Я. Кибанова.— М.: ИНФРА-М, 1998.— С. 446.



исходя из «объема, полноты, качества и своевременности выполнения закрепленных за работниками функций»¹. Данные критерии могут быть использованы и используются для оценки эффективности труда рабочих, непосредственно занятых в производстве. Установить нормы выработки для управленческого персонала — весьма проблематично.

Как отмечает В. А. Антропов, эффективность в общем виде является характеристикой протекания любого процесса и выражает «его экономическую, социальную, экологическую и иную результативность или степень достижения поставленной цели»².

Как экономическая категория понятие «эффективность» определяется следующим образом: «относительный показатель, соизмеряющий полученный эффект с затратами или ресурсами, использованными для достижения этого эффекта»³. В общем виде содержание экономической эффективности процесса (EFF) выражается формулой:

$$EFF = EF/RC,$$

где EF — величина полученного экономического эффекта;
 RC — величина ресурсов или затрат.

Как социальная категория понятие «эффективность» характеризует степень удовлетворения установленных потребностей общества за счет производства и реализации разнообразных товаров и услуг.

Эту точку зрения разделяют Р. Марр и Г. Шмидт, которые определяют экономическую эффективность как «достижение целей организации (производство товаров и

¹ Касаткин И. А. Методология статистической оценки эффективности управления персоналом: автореф. дис. ... канд. экон. наук.— М.: ГГУ, 2001.

² Антропов В. А. Организация управления подготовкой кадров промышленности.— Екатеринбург: УГТУ, 1995.— 308 с.

³ Ковалев В. В. Введение в финансовый менеджмент.— М.: Финансы и кредит, 1999.— 768 с.

оказание услуг) путем использования сотрудников по принципу экономичного расходования ограниченных средств... Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников»¹.



Помимо социально-экономической эффективности отдельные авторы выделяют организационную эффективность, под которой понимается способность системы к достижению социально-экономической эффективности.

Анализ научных источников позволяет выделить различные методологические и методические подходы к оценке эффективности.

[Методические подходы к оценке эффективности управления.]



Показатели, по которым оценивается деятельность, называют **критериями оценки**. Сюда относятся, в частности, качество выполняемой работы, ее количество и эффективность результатов. Важным здесь является то, что оцениваться должны не личности, работающие в организации, а результаты их работы.

М. И. Магура и М. Б. Курбатова² представляют систему критериев в виде таблицы (табл. 6).



Таблица 6

Критерии оценки эффективности деятельности персонала

Показатели	Критерии
1	2
Количественные	Производительность труда Объем продаж Количество обработанных документов Количество заключенных контрактов Количество откликов на рекламу

¹ *Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики* / под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. — М.: МГУ, 1997. — 480 с.

² *Магура М. И., Курбатова М. Б. Указ. соч.* — С. 137.

1	2
Качество работы	Количество ошибок (при печатании бумаг, заполнении документов) Уровень брака Количество жалоб со стороны клиентов Стоимость некачественно выполненной работы
Потери рабочего времени	Число прогулов и невыходов на работу Количество и частота опозданий на работу Количество и частота несанкционированных перерывов
Обучение, развитие и продвижение по службе	Время, требующееся для достижения установленных стандартов выполнения работы Число повышений по службе за период Сколько раз работник рассматривался как кандидат на продвижение
Индивидуальные особенности работника	Личные качества Особенности рабочего поведения Деловые качества

Оценка количественных показателей является наиболее распространенной формой оценки. Это самый понятный, самый объективный и, пожалуй, самый прямой способ оценки, при котором работники оцениваются на основании достигнутых результатов.

Оценка качества работы. Очень часто для организации качество работы важнее, чем производительность труда. Для органа муниципальной власти этот критерий является очень важным, поскольку именно от качества работы зависит его имидж в обществе.

Оценка потерь рабочего времени. Потери рабочего времени являются чувствительным показателем для оценки уровня трудовой морали. Очень важно, сколько времени уделяется кадровой работе и насколько эффективно используется это время.

Уровень текучести (Т) кадров. Показатели уровня текучести кадров часто показывают не только качество управления в подразделении по управлению персоналом или в организации в целом, но и степень удовлетворенности трудом персонала.

$$T_{\text{кадров (\%)}} = \frac{\text{Число уволенных}}{\text{Общая численность}}.$$

Показатель текучести кадров характеризует уровень стабильности коллектива и работу с персоналом. Однако не включает часть уволенных по уважительным причинам (армия, переезд и др.).



Задание 8.2.2. *Рассчитайте уровень текучести кадров в вашей организации и оцените его. Поясните, каким образом данный показатель позволяет судить об эффективности деятельности. Назовите основные причины увольнения.*

Оценка характеристик, связанных с обучением персонала (время обучения, стоимость обучения, успешность обучения). Использование этого критерия дает возможность получить объективную, документально подтвержденную и точную оценку способностей и уровня подготовки работника в той или иной профессиональной области, временных и финансовых затрат, а также степень его эффективности.


Оценка эффективности работы с кадровым резервом (см. параграф 7.6).

Критерии оценки эффективности деятельности персонала должны отвечать требованиям: валидности, надежности, различительной способности.

Валидность определяется посредством установления связи результатов оценки с рабочими результатами. М. И. Магура выделяет два подхода к валидности. Объективный подход основан на сравнении работников с высокой и низкой эффективностью работы и выделении критериев, отличающих эффективных работников от неэффективных. При субъективном подходе следует начать с выделения показателей, подлежащих оценке. Валидность критерия будет низкой, если используются показатели, слабо связанные с эффективностью работы.



Например, нецелесообразно при оценке труда менеджера по управлению персоналом оценивать его умение играть на каком-либо музыкальном инструменте или его физическую силу.

 Критерий оценки деятельности должен быть надежным и обеспечивать постоянство результатов оценки. Выделяют несколько *видов надежности*¹:

— при оценке работы сотрудников важно, чтобы повторные оценки одних и тех же показателей давали сходные результаты;

— однородность или согласованность оценок, даваемых работе одного и того же работника, разными людьми;

— при оценке определенной стороны работы могут использоваться несколько показателей, все они должны давать согласованную, непротиворечивую информацию.

Достаточная *различительная способность* критериев оценки подразумевает выделение таких показателей, которые позволяют выделить различия в профессиональной успешности сотрудников.



Например, если среди сотрудников не бывает опозданий на работу, то нецелесообразно брать уровень опозданий за критерий. Различительная способность критериев оценки может зависеть от специфики профессиональной деятельности, опыта работы, способностей, производительности. Нужно выбирать показатели, которые связаны с профессиональной успешностью сотрудников.

Методы оценки эффективности деятельности персонала должны соответствовать требованиям:

- социальной адаптивности;
- экономической целесообразности;
- социальной направленности;
- системности;

¹ См.: Магура М. И., Курбатова М. Б. Оценка работы персонала: практическое пособие для руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб.— М.: Интел-Синтез, 2001.— С. 22.

- рациональности;
- комплексности.

Объективный анализ деятельности персонала, познание глубинных процессов его функционирования, предоставление достоверной информации о качественном состоянии персонала как социального объекта с его особенностями — все эти задачи могут решить социологические методы исследования.

[Методы оценки эффективности управления.]



Задание 8.2.3. *Проведите самофотографию рабочего дня, разбив его на получасовые интервалы. Заполните форму и укажите основные потери рабочего времени.*

Время	Вид деятельности	Примечания
9.00 – 9.30	Просмотр корреспонденции	
9.30. – 10.00	...	
...	...	

Особая сфера оценки эффективности — это оценка деятельности служб управления персоналом.

Эффект функционирования системы управления персоналом должен учитывать все компоненты категории «эффективность»: экономическую, социальную и организационную.

Экономический эффект должен отражать экономическую сущность процесса удовлетворения потребности производства в персонале и может быть выражен в характере и структуре затрат и используемых ресурсов. По мнению авторов работы¹, в общем виде структуру затрат на персонал можно представить следующим образом:



— основные затраты на персонал — затраты на заработную плату;

¹ См.: *Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики* / под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. — М.: МГУ, 1997. — 480 с.

— дополнительные затраты на персонал — выплаты в различных формах на социальное страхование, выплаты отпускных и оплата больничных и т. д.;

— добровольные дополнительные расходы на персонал — социальные услуги организации и расходы на обучение и повышение квалификации сотрудников.



Например, на немецких предприятиях суммарные дополнительные затраты на персонал составляют 109 % от основных затрат.



Б. Н. Герасимов, В. Г. Чумак убеждены, что при составлении структуры затрат на управление персоналом следует учитывать¹:

— затраты на оплату труда (валовая заработная плата и премии), отражающие затраты на получение экономического эффекта от управления персоналом;

— социальные расходы организации, отражающие получение социального эффекта;

— затраты на развитие персонала. По мнению авторов, данный вид затрат необходимо выделять отдельной строчкой, поскольку инвестиции в развитие персонала можно рассматривать как удовлетворение потребности производства в работниках, но с другой стороны, как удовлетворение потребности работников в образовании и самосовершенствовании;

— затраты на службу персонала, отражающие затраты на организацию управления персоналом;

— затраты на работу с персоналом по специальным краткосрочным проектам. В зависимости от содержания данный вид затрат может быть отнесен к экономическому, социальному или организационному эффекту.

Для оценки деятельности службы управления персоналом необходимо довольно большое количество критериев. Отбор их — непростая задача.

¹ См.: Герасимов Б. Н., Чумак В. Г., Яковлева Н. Г. Менеджмент персонала: учеб. пособие. — Ростов н/Д: Феникс, 2003. — С. 358.

[Критерии оценки эффективности работы службы по управлению персоналом.]



Пример определения численности работников отдела кадров¹:

$$Ч = Т \cdot К / \Phi_{п},$$

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

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

$\Phi_{п}$ — полезный фонд рабочего времени на одного работника за год, ч (в среднем принимается за 1840 ч).



Показатели степени удовлетворенности работников:

— степень удовлетворенности работой в данной организации;

— показатели качества работы (количество жалоб).



Для расчета уровня удовлетворенности работников организации рассчитывают два показателя:

а) показатель, количественно оцениваемый как коэффициент K_y ²:

$$K_y = 1 - P_{сж} / P,$$

где $P_{сж}$ — количество работников, уволившихся из организации по собственному желанию за этот же период;

P — общее количество работников;

б) показатель, основанный на анализе мнений работников, выявляемых путем анкетирования или интервьюирования для выражения реакции работников на кадровую политику организации и отдельные ее направления. Обследования могут охватывать большой круг вопросов, касающихся различных аспектов удовлетворенности работой в данной организации — общей удовлетворенности, удовлетворенности конкурентоспособностью продукции организации, организацией труда, оплатой труда и т. д.



¹ См.: *Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова.* — М.: ИНФРА-М, 2002. — С. 152.

² *Там же.* — С. 151.



Пример определения уровня трудовой дисциплины.

$$K_{\text{тд}} = \frac{\text{Случаи нарушения трудовой дисциплины (наруш./чел.)}}{\text{Общая численность персонала.}}$$

Другой вариант расчета предполагает экспертную оценку уровня дисциплины по 10-балльной шкале. Показатель позволяет судить о прогулах, опозданиях, неисполнительности в структурных подразделениях.

Производительность труда определяется двумя путями: через прирост производительности труда (в процентах) в результате экономии численности работников и через снижение трудоемкости при росте производительности труда.

При расчете показателей, характеризующих систему управления персоналом, незаменимы статистические и математические методы.



Так, при оценке деятельности службы управления персоналом можно использовать:

- статистическое наблюдение (включенное наблюдение и анализ отчетности о деятельности кадровой службы);
 - сводку и группировку полученных данных (выделение структуры изучаемого объекта по полу, возрасту, образованию);
 - расчеты средних величин (относительные и абсолютные величины: численность работающих, фонд оплаты труда и т. д.).
-

При оценке эффективности деятельности кадровой службы для достижения объективности и достоверности информации все вышеперечисленные методы должны использоваться комплексно.



Включенное наблюдение позволит выявить особенности работы кадровой службы. Анкетирование даст обзор мнений служащих органа муниципальной власти о деятельности подразделения по управлению персоналом. Интервью раскроет проблемы работников службы управления персоналом, фотография рабочего дня поможет усовер-

шенствовать процесс работы с персоналом и более оптимально использовать имеющиеся ресурсы. Статистические методы (группировка, расчет средних величин) упростят обработку данных и их представление в доступной и наглядной форме.

В работе В. А. Антропова, А. В. Пиличева утверждается, что в основу разработки механизма оценки социально-экономической эффективности организации управления персоналом должны быть положены следующие принципы¹:



— оценка эффективности организации менеджмента персонала должна иметь количественное выражение и носить интегральный характер, т. е. учитывать влияние всего комплекса факторов, формирующих уровень эффективности;

— оценка эффективности организации менеджмента персонала может быть обеспечена системой показателей, включающих в себя несколько иерархических уровней и отражающих степень достижения заданного результата;

— основным заданным результатом следует считать потребность организации в персонале требуемого количества и качества;

— основным результатом, достигнутым в процессе организации менеджмента персонала, следует считать изменения в состоянии персонала, кадровой ситуации в организации за конкретный период, выраженные также через систему безразмерных показателей;

— конечный полезный эффект, отражающий реальный социально-экономический эффект, получается путем корректировки основного результата, механизмом которой является совершенствование организации менеджмента персонала.

Эффективность деятельности службы управления персоналом можно рассматривать как некоторую инте-

¹ См.: Антропов В. А., Пиличев А. В. Современные проблемы управления персоналом предприятий.— Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2001.— 47 с.

гральную оценку входящих в нее переменных, как сумму отдельных эффектов:

$$\begin{aligned} \text{Эффективность кадрового состава} &= \\ &= f(\text{КРДО, РКСТ, ФСУП}), \end{aligned}$$

где КРДО — конечные результаты деятельности организации;
РКСТ — результативность, качество и сложность труда сотрудников кадровой службы;
ФСУП — функционирование системы управления персоналом.

Отдельные эффекты также состоят из определенных элементов:

$$\text{Эффективность КРДО} = f(\text{ДО, КЖиО, ПРМ}),$$

где ДО — документооборот;
КЖиО — количество жалоб и обращений;
ПРМ — проведенные мероприятия.

$$\begin{aligned} \text{Эффективность РКСТ} &= \\ &= f(\text{РИРВ, ОРМ, УТ, ФРДО, РКР}), \end{aligned}$$

где РИРВ — рациональное использование рабочего времени работниками кадровой службы;
ОРМ — организация рабочего места и условия труда в кадровой службе;
УТ — удовлетворенность трудом работников кадровой службы;
ФРДО — фактическое распределение должностных обязанностей в кадровой службе;
РКР — результаты кадровой работы.

$$\begin{aligned} \text{Эффективность ФСУП} &= f(\text{ПиМП, НиУП,} \\ &\text{УТП, ТО, РП, МПП, СоцР, РОУ, ПОУП}), \end{aligned}$$

где ПиМП — подсистема планирования и маркетинга персонала;
НиУП — подсистема найма и учета персонала;
УТП — подсистема условий труда персонала;
ТО — подсистема трудовых отношений;
РП — подсистема развития персонала;
МПП — подсистема мотивации поведения персонала;
СоцР — подсистема социального развития;
РОУ — подсистема развития оргструктур управления;
ПОУП — подсистема правового обеспечения системы управления персоналом.

Таким образом, эффективность кадровой службы является суммой отдельных эффектов, интегральной комплексной оценкой, которая зависит от множества параметров. К каждому из параметров необходимо определить показатели, по которым они будут оцениваться; критерии, показывающие их реальное состояние.



Задание 8.2.4. *Какие методы расчета эффективности деятельности персонала применяются в вашей организации? С чем связан этот выбор?*

Выводы и ключевые идеи

Оценка затрат на персонал может быть выражена как в экономических показателях, так и в ценности персонала для организации в будущем. В затраты на рабочую силу необходимо включать как цену приобретения персонала, так и текущую оценку затрат на персонал.

Оценка эффективности деятельности персонала состоит в выборе критериев и методов оценки эффективности деятельности персонала и в определении эффективности деятельности службы управления персоналом.

Контрольные вопросы и задания

1. Раскройте значение термина «затраты на рабочую силу».
2. Перечислите основные признаки классификации затрат на рабочую силу.
3. Выделите основные направления анализа окупаемости расходов на рабочую силу.
4. От чего зависит скорость окупаемости затраченных средств на рабочую силу?
5. В чем заключается метод нулевого базисного бюджета?
6. Что понимается под термином «критерии оценки», «различительная способность критериев оценки»?
7. В чем заключается эффективность кадровой службы?

Библиографический список

Основная литература

1. Герасимов, Б. Н. Менеджмент персонала : учеб. пособие / Б. Н. Герасимов, В. Г. Чумак, Н. Г. Яковлева.— Ростов н/Д : Феникс, 2003.
2. Егоршин, А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин.— Н. Новгород : НИМБ, 1997.— С. 556–558.
3. Журавлев, П. В. Технология управления персоналом: Настольная книга менеджера / П. В. Журавлев [и др.].— М. : Экзамен, 2000.— С. 483.
4. Ковалев, В. В. Введение в финансовый менеджмент / В. В. Ковалев.— М. : Финансы и кредит, 1999.— 768 с.
5. Магура, М. И. Оценка работы персонала : практическое пособие для руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб / М. И. Магура, М. Б. Курбатова.— М. : Интел-Синтез, 2001.— С. 22.
6. Экономика и социология труда : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова.— М. : ИНФРА-М, 2003. — 584 с.

Дополнительная литература

1. Управление персоналом : энциклопед. слов. / под ред. А. Я. Кибанова.— М. : ИНФРА-М, 1998.— С. 446.
2. Аширов, Д. А. Управление персоналом : учеб. пособие / Д. А. Аширов.— М. : Изд. дом «Высшее образование и наука», 2001.— 448 с.
3. Карпова, Т. П. Основы управленческого учета : учеб. пособие / Т. П. Карпова.— М. : ИНФРА-М, 1997.— 351 с.
4. Касаткин, И. А. Методология статистической оценки эффективности управления персоналом : автореф. дис. ... канд. экон. наук / И. А. Касаткин.— М. : ГГУ, 2001.
5. Магура, М. И. Современные персонал-технологии / М. И. Магура, М. Б. Курбатова.— М. : Интел-синтез, 2001.— С. 137.
6. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е. В. Маслов.— М. : ИНФРА-М ; Новосибирск : НГАЭиУ, 1998.— 312 с.
7. Рудюк, И. В. Мониторинг и системы контроля за деятельностью персонала / И. В. Рудюк, И. Н. Степанова // Справочник по управлению персоналом.— С. 58.
8. Травин, В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов.— М. : ДЕЛО, 1998.— 358 с.
9. Управление организацией : учеб. / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина.— 2-е изд., перераб. и доп.— М. : ИНФРА-М, 2000.
10. Управление персоналом / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина.— М. : ЮНИТИ, 1998.
11. Управление персоналом организации : учеб. / под ред. А. Я. Кибанова.— М. : ИНФРА-М, 2002.— С. 580.

Заключение

В учебном пособии по дисциплине «Основы управления персоналом» представлен материал, который основан на многочисленных теориях, подходах и направлениях, сложившихся в зарубежной и отечественной науке и практике управления персоналом. В то же время материал учебного пособия имеет общее методологическое основание — он рассматривает современные тенденции в управлении персоналом, сложившиеся в ходе эволюции системного подхода менеджмента персонала.

Авторы учебного пособия представили новейшие подходы в управлении персоналом, сложившиеся к настоящему времени в теории и практике управления персоналом. В то же время они следовали не только общенаучной логике, но и систематизировали материал в соответствии с обязательными требованиями государственного образовательного стандарта и учебной рабочей программы дисциплины.

Поэтому в начальных главах рассматривались такие общие общетеоретические вопросы, как эволюция концепций управления персоналом и подходов к роли человека в организации; роль и место современной кадровой службы в организации; уделялось внимание актуальным проблемам рынка труда и занятости и реализации государственной политики занятости в современных социально-экономических условиях.

Отдельные главы посвящены проблемам анализа принципов и методов управления персоналом; организационного проектирования системы управления персоналом; формирования целей и функций современной кадровой службы средней и крупной организации.

Глубоко и всесторонне в учебном пособии рассмотрены вопросы анализа всех видов обеспечения деятельности системы управления персоналом; подчеркнута важность создания всех видов обеспечения для эффективной деятельности современной кадровой службы.

Отдельное внимание было уделено проблеме кадровой политики организации и стратегии управления персоналом, а также кадровому планированию. При рассмотрении данных тем авторы обращали внимание на нерешенные проблемы управления персоналом в российской практике, а именно: отсутствие системного подхода, развитие не в полной мере всех видов обеспечения системы управления персоналом, а также вопросы построения кадровой стратегии и кадровой политики.

В работе проанализированы проблемы управления трудовой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, как обязательных условий построения системы управления персоналом современной организации. Уделено внимание и вопросам работы с кадровым резервом в организации, а также мотивации и стимулированию персонала как важным направлениям деятельности современной кадровой службы. Кроме того, освещены проблемы создания благоприятных условий, режима труда и управления дисциплиной труда как важных направлениях деятельности кадровой службы.

В данной теме в сделаны акценты на обязательности и необходимости реализации всех видов кадровых технологий как системы работы с персоналом в организации. Приведенные примеры успешной реализации кадровых технологий в ряде зарубежных и российских организаций по мнению авторов пособия, подтверждают теоретические подходы успешной практикой реализации кадровых технологий.

В заключительной теме рассмотрена оценка эффективности деятельности персонала организации и расчеты по оценке затрат на персонал организации, так как в сознании современного кадрового работника необходимо культивировать идеи рентабельности и экономической целесообразности любых затрат на деятельность по управлению персоналом с целью повышения эффективности системы управления персоналом. Данная проблема, как указывают авторы пособия, является одной из наиболее сложных для решения в современных организациях.

Таким образом, данный методологический подход к изложению учебного материала и структура учебного пособия в полной мере отвечают задачам не только получения теоретических знаний при изучении учебного пособия, но дают возмож-

ность изучения практики управления персоналом на основе большого количества конкретных практических примеров и фактов, приведенных в дополнение к теоретическим материалам. Система практических заданий и вопросов к темам учебного пособия позволят студентам также приобрести умения и навыки при решении проблем управления персоналом в организации на практике.

Изложенные в учебном пособии проблемы управления персоналом, а также система вопросов к темам и практические задания к ним позволят студентам осознать и выявить подобные проблемы в собственных организациях, что даст им возможность успешно написать все виды учебных аналитических работ по дисциплине, таких как: практическое контрольное задание, курсовую работу и выпускную квалификационную работу, и успешно применять полученные знания в своей практической деятельности.



ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

для электронной обучающей системы
по специальности 080505.65 — Управление персоналом

Редактор *Л. Н. Шитицына*

Корректор *Н. А. Переверзева*

Компьютерная верстка *И. Е. Вельш*

Подписано в печать 23.09.09. Бумага офсетная. Печать RISO. Гарнитура Times New Roman.
Формат 60x84 1/16. Уч.-изд. л. 11,30. Усл. п. л. 16,27. Тираж 167. Заказ №
630102, г. Новосибирск, ул. Нижегородская, 6, СибАГС