

МОСКОВСКИЙ АВТОМОБИЛЬНО-ДОРОЖНЫЙ ИНСТИТУТ
(ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

А.К. ПОКРОВСКИЙ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
В УСЛОВИЯХ
ЛОГИСТИЧЕСКОГО
МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Утверждено
в качестве учебного пособия
редсоветом МАДИ (ГТУ)

МОСКВА 2007

УДК 656.13.07: 658.78
ББК 39.3: 65.40

Покровский А.К. Управление персоналом в условиях логистического менеджмента: Учебное пособие/МАДИ (ГТУ). – М., 2007. – 132 с.

Рецензенты: д-р эконом. наук, проф. Некрасов А.Г. - кафедра «Менеджмент» Московского автомобильно-дорожного института (государственного технического университета);
доц. Гордеев И.И. - декан факультета «Судовождение и эксплуатация флота» Московской государственной академии водного транспорта

В пособии раскрывается сущность управления персоналом в условиях действия логистического менеджмента, носящего ресурсно-процессный, линейно-детерминированный характер.

Пособие предназначено для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации».

© Московский автомобильно-
дорожный институт
(государственный технический
университет), 2007

ВВЕДЕНИЕ

Современный уровень развития рыночной экономики в России и управления ею связан с принципиально новыми процессами и явлениями в жизни общества: глобализацией, логистической интеграцией, демократизацией, расширением и углублением уровня технологизации, информатизацией, усилением роли человеческого фактора.

Наряду с совершенствованием управленческих технологий, маркетинга, изменением форм организационных структур в конкурентной борьбе субъектов рыночных отношений все более заметным становится такой фактор экономического успеха, как управление трудовыми ресурсами (управление персоналом).

В связи с этим содержательно изменяется отношение предпринимателей и менеджеров к вопросу человеческого фактора, технологиям управления персоналом, вопросам построения взаимоотношений внутри фирм.

Для повышения эффективности работы фирмы и решения производственных проблем, с которыми приходится сталкиваться менеджеру в процессе трудовой деятельности, ему уже на этапе профессионального обучения необходимо овладеть современными принципами и методами управления персоналом в условиях действия логистического менеджмента в фирмах и уметь применять их на практике.

Актуальность и необходимость обучения студентов в Государственных технических университетах по программе «Управление персоналом» широко подтверждается как зарубежным, так и отечественным опытом. Человеческий фактор логистического менеджмента становится важным элементом, характеризующим понятие мерности в системах логистического управления фирмами.

Автором сделана попытка подготовить логически обоснованную структуру учебного пособия, отражающую теоретическую (лекционную) часть и самостоятельную работу студента. Методологическая завершенность представленного учебного пособия обеспечивается перечнем контрольных вопросов для самопроверки студентами.

Особое внимание уделено следующим ключевым проблемам управления кадрами в условиях действия логистического менеджмента на уровне микрологистического звена (фирмы):

- формированию кадровой политики фирмы с учетом особенностей рынка труда;
- овладение приемами и методами подбора команды;
- формированию системы фирменного (внутреннего) влияния на поведение и мотивацию наемного персонала, в т.ч. и через повышение их квалификации и профессиональный рост;
- анализу роли предпринимателя;

- согласованию интересов наемного персонала и предпринимателей на принципах социального партнерства и другим.

Своевременность данного учебного пособия по мнению автора predetermined ее предметной (человеческий фактор) и практической направленностью в условиях расширяющегося перехода производства на диверсифицированную, как парадигмы XXI века, серийность, что является причиной увеличения фактора риска на жизнь и здоровье людей, защита от которого является в свою очередь источником появления новых негативных факторов, приводящим к социальным кризисам и катастрофам.

Рассмотрение проблем управления персоналом ориентировано на российскую реальность подхода к работе с персоналом. При этом учитываются прогнозы специалистов, что в XXI веке роль человеческого фактора во всех формах занятости будет непременно возрастать.

Учебное пособие подготовлено на кафедре «Менеджмент» факультета «Управление» Московского автомобильно-дорожного института (государственно-технического университета).

1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Введение в теорию управления персоналом

Управление персоналом является одной из важнейших составляющих логистического менеджмента.

Введем понятия «Человеческий фактор» и «Логистический менеджмент» исходя из парадигмы современности о единственности системы логистического управления в любой сфере человеческой деятельности, будь то производство, наука, управление, финансы, образование и т.д.

Логистике в системе менеджмента придается характер универсального и интегрального инструмента. Это приводит к следующей особенности: элементы структуры фирмы приобретают все более специализированные функции, но вместе с тем возрастает целостность и устойчивость самой фирмы.

Хозяйство в экономике вообще – это процесс взаимоотношений между человеческим обществом и природой, в результате которого люди посредством своего труда, используя исторически определенные орудия производства, в условиях конкретных производственных отношений добывают себе необходимые средства существования и развития¹.

Экономические объекты (фирмы), определяемые уровнем развития производительных сил и производственных отношений, есть конкретные формы, в рамках которых осуществляется это производство и завершается его определенный цикл в виде готовой продукции.

При этом необходимо заметить, что современные глобальные проблемы цивилизации – это само существование и развитие человечества

¹ Прохоров Б.Б. Экология человека. – М.: Изд-во МНЭПУ, 2000.

вообще на основе единения с природой. Преодоление разрыва на уровне социально-экономического развития между передовыми и развивающимися странами, уменьшением и ликвидацией доэтантатизации общественной организации, с доминирующей формой деятельности в виде регрессивного использования цивилизационного ресурса¹.

Любой экономический объект содержит следующие элементы: социальный (вся совокупность лиц, связанных с функционированием данного объекта), технический (совокупность зданий, сооружений, машин, систем коммуникаций и др.) и экономический (специфические формы общественной организации производства). С точки зрения человеческого фактора, фирма – это совокупность людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения определенной задачи на основе логистической фазности процессов распределения труда, обязанностей и иерархической структуры. При этом «цена» фирмы равна «цене» человеческого фактора, т.е. сотрудников, работающих в этой фирме.

Система логистического управления фирмой с позиции ее общей формализации должна быть структурирована до величины различных, как уже отмечалось выше, распознаваемых элементов (звеньев).

Структура системы логистического управления фирмой есть совокупность связей между ее элементами, причем количество этих связей на порядок больше количества элементов.

Все системы логистического управления фирмами в зависимости от числа элементов, входящих в них, делятся на следующие группы: *малые* ($10-10^3$ элементов); *сложные* (10^3-10^7 элементов); *ультрасложные* (10^7-10^{30} элементов); *суперсистемы* ($10^{30}-10^{200}$ элементов)². Организационная же структура есть совокупность функций и координации их, т.е. взаимосвязанности и согласованности.

Функции есть устойчивый состав видов деятельности, характеризующихся однородностью целей, действий или объектов их приложения³. Принципы систем логистического управления – общие закономерности и устойчивые требования, при соблюдении которых обеспечивается экономическое развитие фирм.

Показатель устойчивости фирмы представляет собой интеграл следующих показателей: финансово-экономическая стабильность, производственно-хозяйственная деятельность, производственно-технологический потенциал, экология производственной деятельности фирмы, степень удовлетворения потребительского спроса, рыночная среда конкурентов, рыночная среда потребителей, рыночная среда поставщиков,

¹ Миротин Л.Б., Боков В.В. Современный инструментальный логистического управления. – М.: Изд-во «Экзамен», 2005.

² Миротин Л.Б., Ташбаев Ы.Э. Системный анализ в логистике. – М.: Изд-во «Экзамен», 2002. С. 150.

³ Федоренко А.И. Менеджмент/МАДИ (ГТУ). – М., 2004.

динамика рыночных сред¹. И здесь «создать потребителя» - это важнейший фактор завоевания фирмой устойчивого положения на рынке.

Генеральная политика фирмы – это проранжированная система ценностей данной фирмы. При этом надо учитывать, что любая фирма в условиях рынка есть «открытая система», т.е. на нее постоянно влияют определенные факторы внешней среды. При этом фактором в более общем смысле можно считать любую причину (действующую силу), от которой зависит «выход» процесса. Сам же процесс есть ход, развитие какого-либо явления, последовательность смены состояний, стадий изменения.

Существует парадоксальный факт: чем быстрее и успешнее развивается фирма, тем труднее становится ею управлять. С целью решения этой проблемы проф. Гарвардского университета Робертом Капланом в 1992г. была предложена сбалансированная система показателей (BSC-Balanced Score Card), позволяющая превратить стратегию фирмы в задачи и показатели, сгруппированные по четырем направлениям: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала.

Система целей любой фирмы, действующей на российском рынке, должна включать в себя принципы, ценности, перспективу. В систему показателей, к которым стремится фирма, входят: *рост фирмы; рентабельность; платежеспособность; доля рынка*. К системе показателей деятельности фирмы относятся: *экономичность, действенность, качество, производительность, условия труда, инновации, прибыльность*². К обобщенным же составляющим успеха фирмы относятся: *выживаемость, результативность и эффективность, производительность, практическая реализация*. Все эти критерии направлены на то, чтобы формируемый фирмой объем выпускаемой продукции (услуг) и его структура в оптимальной степени соответствовали бы платежеспособному спросу потребителей и потребностям собственного производства.

Человек в процессе производственной деятельности исходит из сущности, т.е. основания, явления, действительности, а также бытия, т.е. качества, количества, меры и др. на основе логики, т.е. понятия, суждения, умозаключения. Поэтому увидеть будущее можно, лишь опираясь на явное видение и глубокое понимание всех тенденций настоящего, что позволяет использовать формулу современного управления: «Управлять, совершенствуя и совершенствуясь»³.

Управление ставит своей непосредственной задачей внести определенную упорядоченность в процесс, организовать совместные действия людей, достичь согласованности, координации действий. И здесь логистика используется в качестве управленческой логики для реализации

¹ Колобов А.А., Омельченко И.Н. Концепция построения логистических систем обеспечения организационно-экономической устойчивости предприятий. (в сб. «Логистика в современных условиях развития экономики РФ»). – М.: Изд-во Брандес, 1997. С. 82-88.

² Беляев В.М. Основы теории менеджмента/МАДИ (ГТУ). – М., 2004.

³ Коротков Э.М. Исследование систем управления. – М.: Изд-во «ДеКА», 2003.

процессов над различными видами ресурсов: материальными, финансовыми, трудовыми, информационными и энергетическими.

Единство времени, действия и места – основное условие действия систем логистического управления, структура пространств (абиотических полей) которых определяется следующими факторами: ценность (V), время (T) и пространство (S). Тогда фазовые процессы в системе логистического управления есть величины: накопление - $V \cdot S$, перемещение - $S \cdot T$, преобразование - $V \cdot T$.

При этом для осуществления управления важно выделить форму и меру влияния каждого объективного и субъективного фактора на динамику конкретного явления, определить связь между ними с тем, чтобы, воздействуя на отдельные факторы, сознательно вызывать определенные изменения в системе. Сами же процессы могут быть: *стадийные* (производство, обращение, потребление), *видовые* (материальные, трудовые, финансовые, энергетические, информационные); *функциональные* (производственные, обеспечивающие, сбытовые и т.д.); *технологические* (основные, вспомогательные, обслуживающие); *организационные* (в пространстве и во времени); *экономические* (оптимизация затрат, создание ценности во времени, в месте и праве, а также минимизация затрат ресурсов, не создающих ценностей).

Для систем логистического управления характерно: целевая обусловленность, оптимальность затрат, детерминированность фазовых процессов, субъектовая принадлежность, объектовая ориентация, адресная направленность, предметная (ресурсная) определенность, организационно-структурная (функциональная) сложность и взаимосвязанность, правовая обусловленность и состоятельность (правомочность), альтернативная (обязательность, необходимость, достаточность) затратность и экономическое (ценностное) содержание. При этом в качестве основных групп признаков, с позиции человеческого фактора характеризующих объекты, выступают: объекты деятельности людей, стадии деятельности, цели деятельности¹.

Многие годы понятие «человеческий фактор» отсутствовало в российской управленческой практике. Каждое предприятие или организация имели функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема кадровой работы выполняли линейные руководители подразделений. Службы управления персоналом имели низкий организационный статус и были слабыми в профессиональном отношении.

Реалии нового тысячелетия требуют на первое место ставить человеческий фактор или социальный аспект общественного благосостояния, так как от запаса надежности человеческого элемента в значительной мере

¹ Буриков С.И., Тынтарев Э.М. О классификации объектов управления в сфере научно-технического прогресса/НТИ. - Сар. 1. - №6, 1983. – С. 1-4.

зависит коммерческий успех фирмы. Поэтому расходы на развитие человеческого потенциала – это для нее не расходы, а инвестиции.

Как к таковому к «человеческому фактору» относится: квалификация, компетенция, знания и навыки¹.

По ранее принятой концепции к менеджменту относилась: организация производства, труда и управления, а сам менеджмент представлял собой совокупность средств, форм и персонала управления производством и сбытом для достижения стратегических, тактических и оперативных целей фирмы. Под термином «организация» здесь понималась настройка самой системы менеджмента. Организовать – это значит превращать целеполагание в конкретные действия по ее реализации.

Труд в менеджменте есть фундаментальная форма деятельности человека, созидаящая всю совокупность предметов (услуг), необходимых ему для удовлетворения его потребностей. Здесь к элементам производительного процесса относятся: предмет труда, средства труда, сам труд.

Менеджмент в рассматриваемой концепции логистики ориентирован прежде всего на нахождение и устранение узких мест, определяющих производительность производственной деятельности фирмы. Кардинальное сокращение затрат ресурсов на взаимодействие элементов фирмы путем введения регламентов (правил), переводя тем самым их отношения в клиентскую плоскость, есть основное условие формирования не только новой структуры фирм, но и экономики России вообще, так как появление регламентов, правил и стандартов способствует прежде всего управляемости ресурсов.

Современный логистический менеджмент представляет собой композицию структуры системы логистического управления с функционально-ориентированными сферами деятельности (производство, финансы, маркетинг, инновации, персонал и т.п.), объединенных единой целью (целями). Он обеспечивает управление сквозными интегрированными процессами в бизнесе, связанными с продвижением продукции (услуг) и сопутствующих ему потоков от момента возникновения потребности в продукции (услуге) до момента удовлетворения данной потребности с целью повышения эффективности деятельности фирмы².

Организовывать в системе логистического менеджмента – это значит превращать целеполагание в конкретные логистические процессы (накопление, перемещение, преобразование), желательно детерминированные, по ее реализации. При этом однако важно учитывать тот момент, что практически все процессы и их результаты в социально-

¹ Основы логистики. – М.: ИНФРА-М, 1999.

² Ташбаев Ы.Э. Формирование системы транспортно-логистического менеджмента на предприятии/МАДИ (ГТУ). – М., 2002.

экономических системах (фирмах) зависят от ритмов их функционирования¹. Последние регламентируются биоритмами человека.

Сам персонал в системе логистического менеджмента делится на: высший управленческий персонал (top management) – руководители; средний управленческий персонал (middle management) – специалисты; персонал нижних звеньев управления (lower management) – служащие. Первые выполняют организационно-административные работы, вторые – аналитико-конструктивные, третьи – информационно-технические.

Таким образом основу концепции управления персоналом в настоящее время составляют: возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед фирмой.

Задачи кадровых служб заключаются в реализации кадровой политики через ее диагностику и прогнозирование и координации деятельности по логистическому управлению трудовыми ресурсами в фирме. Сейчас перед ними ставится решение следующих проблем: социально-психологическая диагностика; анализ и регулирование групповых и межличностных взаимоотношений, отношений руководителя и подчиненных; управление производственными и социальными конфликтами и стрессами; информационное обеспечение функционирования кадровой системы; управление занятостью; оценка и подбор кандидатов на вакантные должности; анализ кадрового потенциала и потребности в нем; маркетинг кадров; планирование и контроль деловой карьеры; профессиональная и социально-психологическая адаптация работников; управление трудовой мотивацией; регулирование правовых вопросов трудовых отношений; соблюдение требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда.

Современные рыночные условия в России настоятельно требуют укрепления конкурентных позиций фирм за счет улучшения прежде всего качественных показателей за счет использования методов логистического менеджмента, как необходимого элемента системного логистического управления деятельностью фирмы.

1.2. Чем занимается наука «Управление персоналом»?

1.2.1. Основные понятия

Управление персоналом (логистический менеджмент персонала) – специфический вид управленческой деятельности, включающий разработку и реализацию концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом фирмы на основе основных логистических принципов: системности, оптимальности, иерархичности, комплиментарности, детерминированности, интегральности.

По своей сути это есть непрерывный процесс, направленный на целевое изменение мотивации работников для получения от них

¹ Богданов А.А. Тактология (Всеобщая организационная наука) в 2 томах. – М.: Экономика, 1989. Т. 2. С. 28-37.

оптимальной отдачи, а следовательно, и достижения высоких конечных результатов в деятельности фирмы. При этом основным направлением работы, и особенно в современных российских условиях усреднения наемного персонала, должно стать формирование работника – личности, как носителя организационной культуры, обладающей чувством ответственности за результаты труда, коллективистской психологией, высокой квалификацией, т.е. представителя среднего класса в государстве.

Новое в современном логистическом менеджменте понятие синергетической прибыли показывает, что эффективность (в т.ч. экономическую) можно повысить не только за счет внедрения новых информационных технологий в управление или новых производственных технологий, но и за счет организационных инноваций по схеме: объект – процесс – результат.

Реальный экономический процесс, включающий конкуренцию, без энергии инноваций просто не может развиваться дальше. К закономерностям в динамике эффективности инноваций относятся¹:

- усиление влияния инноваций на образование стоимости прибавочного продукта за счет экономии живого труда (это наблюдается при внедрении в производство автоматических орудий труда, малооперационной технологии, прогрессивных форм организации труда – трудосберегающий тип инноваций);

- снижение затрат овеществленного труда (оно возможно при развитии мало- и безотходных технологий, энергосберегающих технологий, совершенствовании общественной организации размещения и использования средств производства – фондосберегающий тип инноваций);

- экономию общественных затрат труда в условиях повышения качества воспроизводимой продукции (улучшение их потребительских свойств – ценостимулирующий тип инноваций).

Инновации как таковые это целый комплекс научных, технологических, организационных, финансовых и коммерческих мероприятий². Сам же инновационный процесс представляет собой последовательное логистическое звено создания (накопление), распространения (перемещение) и использования (преобразование) новшеств, новой техники и технологий, применения новых форм организации труда, в т.ч. и в управлении, в интересах конкретного производителя, потребителей, государства в целом, обеспечения на этой основе качественного экономического роста. Эффективность же инноваций как правило оценивается с позиций получаемого на фирмах эффекта от вложений без адекватного соизмерения с государственными интересами.

Инновация с точки зрения человеческого фактора есть также развивающийся фазировано процесс. В качестве накопительной фазы выступает идея *инновации мышления*. Фазой перемещения является

¹ Бромберг Г.В. и др. Экономический механизм использования изобретений/ВНИИПИ. – М., 1991.

² Завлин П.Н., Васильев А.В. Оценка эффективности инноваций. – С-Пб.: Бизнес-Пресса, 1998.

инновация практики. Фаз преобразования – это результат *инновации достижения*. Все три фазы следуют друг за другом, развиваясь по спирали в форме постоянной инновации.

Характер оценки любой инновации таков, что преобладает критика, поиск пробелов, недостатков.

Однако любая предлагаемая инновация должна быть сохранена (+ > -), верно оценена в условиях всесторонней, уравновешенной и коллегиальной оценки (+ = -), а потом уже очистка, строгая критическая оценка (- > +).

Существует следующая система последовательности при организации и внедрении инноваций¹ (табл.1).

Таблица 1

Элемент	Значение
Цель разработки	Частичное улучшение Модернизация Новая система для новых потребителей
Тип разработки	Собственная разработка Типовая система и собственная доработка Система под ключ
Направление построения	Снизу вверх Сверху вниз
Модульность системы	Немодульная Частично модульная Полностью модульная
Уровень интеграции	Типовое решение Частное решение Интегрированное решение
Возможность развития системы	Отсутствует Ограниченная Неограниченная
Способ внедрения инновации	Параллельный Последовательный Однократный
Срок внедрения	Короткий (1 год) Средний (2-5 лет) Длинный (более 5 лет)
Подготовка кадров	Целевая к пуску Параллельно с внедрением

При использовании инноваций необходимо учитывать, что процессы, которые не повышают потребительскую стоимость или качество продукции,

¹ Братухин А.Г., Давыдов Ю.В. и др. CALS в авиастроении/Изд-во МАИ. – М., 2000.

увеличивая при этом ее себестоимость, должны быть ликвидированы¹. Нелишне напомнить и о том, что несовершенный опыт дает для данного времени больший результат, чем опыт, доведенный до конца. Наибольшую же отдачу дают так называемые «мягкие» методы увеличения производительности и повышения качества, ориентированные на усовершенствование организации (инжиниринга) жизненного цикла изделия.

Маркетинговый подход к использованию инноваций в условиях действия логистического менеджмента является преобладающим², маркетинговая стратегия должна основываться на постоянном внедрении новых подходов и инновационных идей на направлениях: качество, издержки (затраты ресурсов), дифференциация и фокус, прогнозирование потребительского спроса и его удовлетворение. Маркетинг в рассматриваемой логистической концепции строится на принципе «все в одном» (One – stop – shop).

Современная цивилизация в своей основе техногенна. Здесь действует принцип единства, т.е. непрерывные процессы освоения новых технологий, подготовки кадров, изготовления все более сложных, диверсифицированных изделий, создания новых потребительских качеств, в т.ч. и методами реинжиниринга. При этом приоритет отдается перспективным направлениям формирования современных технологий и своевременному созданию заделов становления следующих. Однако надо всегда помнить, что технологические достижения обладают непредсказуемыми последствиями.

На современном этапе научно-технического прогресса закономерным является следующее соотношение между развитием науки (Н), техники (Т) и производства (П): $H > T > П$, а также действует следующая закономерность: $A > P > НИР$, где А – ассигнованная, выделяемые на развитие науки; Р – численность научных работников; НИР – объем научно-исследовательских работ³. Принципиально же научно-технический прогресс – это объективно существующее в обществе явление, представляющее собой совокупность науки, техники и организационного опыта.

По своей сути любая технология представляет собой комплекс научно-инженерных знаний, воплощенных в: приемах труда; наборах материальных, информационных, технических, энергетических, трудовых факторов производства; способах их соединения для создания продукта или услуги, отвечающих определенным требованиям (стандартам). Предназначены они в основном для выполнения процессов с целью преобразования: энергии, вещества, информации⁴.

Процесс логистического управления разработки технико-технологических инноваций состоит из двух направлений: целевой и ресурсной. В первом производится окончательный отбор вариант будущей

¹ Дерябин Н.И. Виртуальная революция: миф или реальность? – М.: Технология, 2004.

² Лукьяненко А.И. Информационно-маркетинговое сопровождение инновационного процесса/Биржа интеллектуальной собственности. – Т. III. - №7. - 2004. – С. 17-20.

³ Агабабов А.Г. Научно-технический прогресс на автомобильном транспорте. – Ереван.: Айастан, 1986.

⁴ Нестеров П.В. Информатизация общества – информационный аспект/НТИ. – Сер.1. – 1989. - №11. - С. 2-8.

модели техники (технологии), а во втором отражается процесс реализации целевых установок с учетом возможного наличия трудовых, материальных, финансовых, энергетических и информационных ресурсов.

Такое направление научно-технического прогресса как информационные технологии приводят к появлению новой концепции реальности: мир определяется, анализируется, ощущается с помощью компьютеров¹. Базируются эти технологии на принципах коллективного накопления и использовании информации, т.к. современный менеджмент ориентирован на приоритет коллективной мотивации.

В зависимости от степени развития, возможностей и назначения информационные технологии можно разделить на три уровня: сберегающие, рационализирующие, созидающие.

Первые (технический уровень) экономят труд, материальные, энергетические и финансовые ресурсы, а также время, но не меняют существенно состояние и уровень функционирования самого объекта, например, технологии связи.

Вторые (организационно-технический уровень) отличаются большой сложностью и разнообразием функций, охватывающих не только стадию связи, но и стадии использования сообщений в системе пользователя, например, диспетчирование, продажа мест на транспорт, обеспечение денежно-кассовых операций и т.д.

Третьи (интеллектуальный уровень) охватывают полный информационный цикл – выработку (синтез) новых знаний (информации), их передачу, переработку (преобразование), использование для совершенствования объекта, достижения новых, более высоких целей.

В области организационных инноваций необходимо отметить, что низкий КПД социально-экономических систем связан прежде всего с большим отклонением их реального состояния от оптимума.

Организационная инновация определяется как идея, метод или объект, использование которых является результатом организационного решения и не требует изменения индивидуального поведения от большинства сотрудников фирмы². При внедрении подобных инноваций выделяют две основные стадии: инициирование, т.е. процесс, посредством которого фирма узнает о новации и решает ее освоить; внедрение инновации.

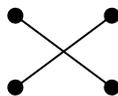
Конечная стоимость товара или услуги зависит только от оптимума затрат, определенных естественно-научным путем, на всех этапах трехфазного логистического процесса: накопление, перемещение, преобразование. Поэтому логистическая организованность ресурсных потоков в фирме повысит эффективность ее деятельности больше, чем введение технических и технологических инноваций. Причем оптимизации в первую очередь подлежат следующие параметры деятельности:

¹ Murphy J., Pardeck J. The computer micro-word, Knowledge and social planning/Computer Human Service, 1988, #1, p. 127-141.

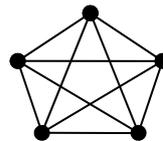
² Э. Роджерс, Р. Агарвала – Роджерс. Коммуникации в организации. – М.: Экономика, 1980.

экономичности (в приобретении ресурсов); продуктивности (в использовании ресурсов); эффективности (в достижении целей).

Любая реальная работа в фирмах делается только посредством горизонтальных процессов и связей¹. Так двое людей, работающих на одном этаже и отделенных друг от друга более чем 25 метрами, редко поддерживают между собой устойчивые контакты. Поэтому



коммуникационные сети типа в фирме предпочтительны при выполнении технических операций, в которых допустимы ошибки из-за



более быстрого выполнения заданий, а сети типа эффективны при выполнении заданий, требующих адаптации и творческого подхода, чем и объясняется большая удовлетворенность индивидов подобным построением сетей. Однако надо учитывать, что групповой метод труда всегда на 5-8% эффективнее по сравнению с индивидуальным.

В фирме вначале надо наладить (формализовать) технологичность логистических бизнес-процессов и только в рамках отлаженных процессов начинать применение, например, информационных технологий, т.к. надежность – есть процент полноты реализации формализованного процесса. Устойчивая значимость чего-бы-то-нибыло приводит к возникновению новой, связанной с первой, но более высокой по уровню потребности. Отсутствие же рациональности ведет к эманации общественно-полезной производительной деятельности.

Любая фирма (система) остается устойчивой до тех пор, пока силы связей между элементами, которые могут быть улучшены как изменением количественных характеристик этих связей, так и их качественным изменением, больше внешних сил, действующих на систему². Однако соотношение стереотипии, т.е. формализованного к неформализованному, есть не только ограничение возможности развития систем, но и уровень их устойчивости.

Известно, что мир логистики – это мир четких построений, он немыслим без прописанных процессов, должностных инструкций, регламентов. Поэтому рациональность систем логистического управления, а значит и логистического менеджмента, совокупность стандартов, эталонов, норм поведения, принципов деятельности, правил и ценностных установок, осуществляющих функцию адаптации и выживания систем в среде обитания. Таким образом рациональность представляет собой систему институционализированных, осознанных, зафиксированных в форме законов, общепринятых правил, стандартов и нормативов социальной и предметно-

¹ Эффективность логистических систем. – М.: Изд-во «Экзамен», 2004. - С. 393.

² Соломин Б. Опыт и рассуждения о динамических системах/Техника – молодежи. - №8. – 1984. - С. 40-44.

практической деятельности¹. К формализованным же предписаниям деятельности человека относятся: правила (регулируют процессы); приемы и методы (регулируют выполнение действий и операций). Суммируя все выше сказанное можно привести следующие слова известного физика Н. Бора: «Если строго следовать предписанным принципам и правилам, то в результате получатся правильные результаты и не возникнет никаких противоречий».

Collaborate to compete – взаимодействовать, чтобы конкурировать – именно этот принцип является одним из основополагающих для успешного ведения бизнеса на современных динамичных рынках, т.к. борьба за существование основана не на антагонизме, а на взаимной полезности.

Кооперативность процессов лежит в основе развития систем, где под развитием понимается необратимое, направленное, закономерное их изменение. Конкуренция же обуславливается ограниченностью ресурсов и всегда приводит к экспоненциальным, а не равномерным, протеканиям процессов².

Для совместной (кооперированной) деятельности характерны следующие зависимости: зависимость совместимости совместной активности; зависимость совместимости целей; зависимость совместимости мотивов; зависимость совместимости потребностей. Участники производственного кооперирования осуществляют совместные, координированные, целенаправленные действия, имеющие целью достижение обусловленного конечного результата. Особенность кооперации – это долгосрочность, стабильность и регулярность отношений.

Межфирменная кооперация представляет собой общественную производительную силу, позволяющую достигнуть определенного общественно-полезного результата в области производства, научных исследований, сбыта или обслуживания при меньших затратах овеществленного труда по сравнению с теми затратами, которые необходимы для достижения того же самого результата, если участники действуют порознь. Подобное кооперирование позволяет не только усиливать потенциал партнеров за счет взаимного обмена научно-техническими знаниями в материализованном и овеществленном виде, но и сочетать на устойчивой, долговременной основе их технологические возможности, материальные, информационные, финансовые и трудовые.

Кооперанты должны обеспечивать управление своим текущим развитием таким образом, чтобы реализовать и индивидуальные цели развития каждого партнера. Поэтому в процессе функционирования союза кооперантов каждый партнер, выполняя контракты, осуществляет мониторинг этого союза, что обеспечивает анализ отношений партнеров с точки зрения их ожиданий.

¹ Ракитов А.И. Философия компьютерной революции. – М.: Политиздат, 1991.

² Николис Г., Пригожин И. Самоорганизация в равновесных системах. – М.: Мысль, 1989.

Важное значение в организационных инновациях имеет такое направление, как использование типовых документов или так называемых центроидов. Так, например, основная цель типовых договоров – это устранение или уменьшение неопределенностей в правовом регулировании взаимных прав и обязанностей участников сделки.

Интеграция – это процесс, предполагающий своим результатом достижение целостности. Поэтому конвергенция элементов систем может быть: усовершенствованием, объединением или полной интеграцией. Первое наиболее просто в реализации; слабое объединение резко повышает производительность; сильное упрощает последующее расширение системы; полная интеграция увеличивает гибкость функционирования системы.

При интеграции же, например, функций в конкретном подразделении целесообразно определять многовариантность количества сочетания функций из n -го количества¹. Если эту вариантность определять методом математической комбинаторики как число сочетаний из множества функциональных задач n всего персонала по m , передаваемых персоналу, различающихся только самими функциями, то количество вариантов определяется по формуле:

$$C_n^m = \frac{n!}{m!(n-m)!}$$

1.2.2. Цели управления персоналом

Цель в условиях действия логистического менеджмента есть результат производительной фазовой деятельности фирмы при оптимуме затрат ресурсов, осуществляемой по детерминанте.

В латыни цель есть первопричина, т.е. *cansa prima*. С точки зрения австрийского психолога Т. Фехнера цель достижима только в приближении. Цель должна быть четко определена с позиций следующих признаков: предметного, временного, пространственного (сфера деятельности). Они должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми.

Наиболее важными характеристиками целей являются: критерии достижения целей; показатели степени достижения целей; приоритеты (показатели важности целей). Масштаб цели выражается через²: оптимизацию, фиксирование, установление ограничений. Цели могут быть: функционально-стоимостными, программно-целевыми, проблемно-ориентированными.

Основной организационной целью управления персоналом является выполнение конкретной работы конкретными людьми. При этом надо учитывать, что в сообществах людей цели управления персоналом подавляют потребности индивидуумов. Эта цель может быть сформулирована для конкретной фирмы в виде правила «семи R»³: «Ensuring the availability of the

¹ Чеботаев А.А. Логистика и маркетинг. – М.: Экономика, 2005. – С. 85.

² Логистика/МИТ. – 2001. – С. 16.

³ Cayic J.J., Bardi E.J., Langley C.J.J. The management business Logistics. Sed. – St. Paul (Minn): West Publishing Co., 1992. – p. 256.

right product, in the right quantity and the right condition, at the right place, at right time, for the right customer, at the right cost», что можно перевести как «Обеспечение наличия нужного продукта в требуемом количестве и заданного качества в нужном месте в установленное время для конкретного потребителя с оптимальными затратами».

Основными целями управления персоналом фирмы являются:

- повышение конкурентоспособности фирмы в условиях рыночной экономики;
- повышение роста производительности труда и воспроизводства;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива работников фирмы.

Наличие конкуренции вызывает результативность работы фирмы, характеризуемой наличием у нее такой цели, достижение которой внедряется в потребительский рынок. Производительная деятельность ее состоит из трех компонентов: ресурсы, процесс, продукт. Сущность этой деятельности состоит в подчинении действий результату, т.е. как объективная необходимость в определенных условиях с оптимумом ресурсных затрат выполнять определенные последовательные фазовые процессы. И здесь логистический менеджмента заключается прежде всего в наиболее эффективном, оптимальном управлении потоками ресурсов, в т.ч. и трудовых. Логистика здесь позволяет осуществить переход от частных, локальных оптимумов к общей оптимизации с созданием эффекта синергии.

Принципиально возможны три варианта взаимовлияния потребности рынка и производства:

- производство значительно отстает от потребности, которая появилась значительно раньше и растет более интенсивно, поэтому производство «догоняет» потребность;
- производство и потребность развиваются равномерно, т.е. имеют почти одну и ту же величину;
- производство опережает потребность, т.к. первое началось значительно раньше.

Первый вариант характеризуется постоянным дефицитом, неблагоприятен для потребителей и благоприятен для производства; при таком соотношении «производство-потребление» происходит деформация потребности и закономерности научно-технического прогресса (НТП) в развитии производства могут либо вообще не учитываться, либо, что совсем нежелательно, видоизменяться.

Второй вариант характеризуется совпадающим близко развитием производства и потребностей. В этом случае и потребитель, и производитель находятся практически в одинаковых условиях. НТП здесь развивается в соответствии со своими внутренними законами, что позволяет управлять им на основе объективных данных.

Третий вариант характеризуется опережением развития производства, что позволяет потребителю находиться в привилегированном положении. Часть продукции произведенной либо не реализуется, либо может быть

произведена, но не производится, т.е. возможности или потенциал производства реализуется неполностью и это заставляет искать иные пути реализации: либо через более интенсивное повышение потребностей потребителей, либо более полного использования имеющихся возможностей по расширению потребительских свойств выпускаемой продукции (услуг). НТП в этом случае активизируется извне, что в отдельных случаях приводит к его деформации.

Нелишне напомнить, что в управление производством и распределением входят три основные фазовые процессы (функции): накопительная (добывающая, заготовительная, закупочная, образовательная), перемещения (производство, эксплуатация, сервис, распределение, коммуникация, транспортировка) и преобразовательная (переработка, утилизация, сбытовая, торговая). Причем эти основные функции характерны как для отдельных ресурсов, так и для их совокупности.

Для функционирования любой фирмы необходимо наличие одновременно пяти ресурсных потока: материального, финансового, трудового, информационного и энергетического. Последний в случае управления «человеческим фактором» играет роль внешнего, надстроечного и используется только в случае использования человеком технических (движительных) средств труда.

Общие затраты ресурсов, обеспечивающих процесс логистического управления, должны быть ориентированы либо на достижение целевой функции, либо на нормативный уровень выполнения заказа (государственного, рыночного, социального). Необходимо также учитывать, что распад систем логистического управления допустим до появления кратковременного их устойчивого состояния за счет обладания обязательным (адаптационным) ресурсным потенциалом¹.

Наиболее эффективным средством контроля над затратами ресурсов является полное сосредоточение всех ресурсов на достижение результатов². По характеру и назначению ресурсы в системах логистического управления могут быть: операционные и организационные; производительные (релевантные) к целевой функции; внутренние и внешние; фазово-локальные по масштабности; детерминантно используемые и регулируемые; измеряемые; материальные, финансовые и энергетические невозвратны, а трудовые и информационные – возвратные.

Среднестатистический человек четвертую часть своей жизни проводит на работе. Поэтому деятельность – это основное качество людей, причем профессиональная деятельность – это целенаправленная деятельность, т.е. необходимость в определенных условиях выполнять определенные действия. Представляет она собой продуктивный, творческий, созидательный процесс с устойчивыми и переменными периодами.

¹ Могилевский В.Д. Методология систем. – М.: Экономика, 1999.

² Эффективность логистических систем. – М.: Изд-во «Экзамен», 2004. – С. 426.

Деяния человека – причина становления нормы, которая реализуется в жизнедеятельности других людей. Поэтому рациональная деятельность представляет собой систему регуляризированных действий, воспринимаемых сообществом как стандарты, эталоны и образцы социально значимой деятельности.

Возможность же работника работать в сфере своих личностных профессиональных интересов – значительный источник повышения производительности труда. Последняя определяется отношением величины полученного фирмой дохода к среднесписочному количеству персонала, занятому на фирме. Удельный вес факторов повышения производительности труда в сфере материального производства составляет: повышение качества труда за счет личностных профессиональных интересов – 29,2%; технический прогресс – 51,0%; изменение материалоемкости – 8,6%; структурные изменения – 11,2%. Последние в настоящее время имеют тенденцию к уменьшению, 85%-ная производительность – тот уровень, который может быть принят за оптимально допустимый.

В России сейчас разорвана связь между добросовестным трудом, его квалификацией и общественной значимостью, с одной стороны, и величиной зарплаты, уровнем благосостояния, общественным статусом – с другой. Здесь все больше звон ложек, т.е. философия распределения, сильнее философии созидания. Не должно быть такого положения, чтобы думающий получал меньше производящего, а производящий – меньше торгующего.

Из опрошенных 10 тыс. россиян 98% за то, чтобы иметь стабильный заработок, но творческое отношение свойственно только 35%, причем это люди старше 40 лет. К тому же за последние 8 лет 32% населения России изменило свой социальный статус, став дрейфовать вниз социальной лестницы, т.к. нынешняя реальность – это спешка, кризисы, стрессы. Поэтому люди в России все в большей мере оценивают достойную жизнь в категориях денег, дохода и уровня потребления¹.

По градации, установленной геронтологами, человек до 45 лет считается молодым, от 45 до 65 лет – среднего возраста, от 65-75 лет – пожилого, от 75 до 90 лет – старческого. К 2020 г. период юности будет приходиться на 18-25 лет, в 25-45 лет человек будет находиться в начальной стадии зрелости, на 45-65 лет придется основной период зрелости, в 65-75 лет – заключительная стадия зрелости. К 2050 г. половина людей на Земле будет иметь возраст свыше 60 лет². Да, люди молодого возраста работают на 20% быстрее лиц среднего возраста, однако последние на 60% работают точнее и тщательнее по сравнению с первыми.

Эффективность логистического менеджмента определяется параметрами: оптимум затрат, фазовые скорости, алгоритмическая бесперебойность. Под экономическим эффектом здесь мы понимаем соответствие ресурсных затрат и стоимости конечного продукта (услуги).

¹ Сорос Д. Кризис мирового капитализма. – М.: Мысль, 1999.

² Дерябин Н.И. Виртуальная революция: миф или реальность? – М.: Технология, 2004.

Социальный эффект достигается благодаря затратам, не приносящим дохода, но имеющим своим результатом последствия, желательные для общества. Научно-технический эффект имеет место при получении знаний теоретического или общетехнического характера, применение которых в будущем должно обеспечить экономический или социальный эффект.

Главным элементом современного общества становится технологэкоосоциологический комплекс, представляющий собой синтез трех элементов: технологических систем, экологических требований, социокультурной среды. В этом комплексе под стадиями процесса воспроизводства понимаются производство, распределение, обмен и потребление. Под сферами же процесса воспроизводства здесь понимаются разные фазовые процессы в рамках стадий процесса воспроизводства.

При этом любая фирма при расширении воспроизводства должна одновременно решать три главные задачи в области качества продукции (услуг): производить продукцию и выполнять услуги, качество которых постоянно отвечает выявленным или подразумеваемым потребностям заказчика или покупателя; обеспечивать уверенность собственного руководства в том, что заданный уровень качества достижим и будет стабильно поддерживаться; обеспечивать доверие заказчика к тому, что поставляемая продукция будет обладать требуемым уровнем качества.

Сама система управления качеством характеризуется следующими особенностями: при разработке нормативно-технических документов на материалы, изделия и процессы определяется номенклатура показателей, предусматриваются соответствующие методы и средства контроля, гарантирующие высокое качество продукции; проводится строжайший входной контроль поступающих материалов, сырья, оборудования, инструментов; предусматривается контроль всех деталей на всех этапах производства; обеспечивается соблюдение технических условий, соответствие изделия требованиям потребителя; организуется обратная информационная связь с целью получения у потребителей сведений о качестве продукции и внесения необходимых изменений в стандарты и другую нормативно-техническую документацию; организуется подготовка кадров и повышение квалификации персонала.

Известно, что свобода – это выражение различия между знанием и бытием. Последнее же характеризуется тем, что люди могут существовать только благодаря совместному труду. Поэтому социализация, т.е. процесс активной адаптации человека (*human adaptation*) к социальной среде, каждого человека – единственная возможность обеспечения жизнеспособности любой общности людей.

Поскольку на современном этапе именно воздействие социальных факторов является решающим для роста производительности труда, а темпы этого роста за последние годы практически стабилизировались (6-10%), что и

обусловило отсутствие роста реализуемости в системе управления «человеческим фактором» социальных факторов¹.

Социальными факторами являются общественные действия личностей². Социальная направленность человека характеризуется его интересами, склонностями, убеждениями, идеалами. При этом социум и общественные отношения стремятся к равновесию, которое может быть принято в качестве цели.

Социум есть большая устойчивая социальная общность, характеризующаяся: единством условий жизнедеятельности людей и вследствие этого общностью социальных установок, обмене этой деятельностью между входящими в нее индивидами, которая в свою очередь регулируется либо юридически закрепленными нормативами, либо имеющими силу морального долженствования нормами.

К *принципам жизнедеятельности* социума относятся: от каждого минимальная отдача для обеспечения прожиточного уровня, соблюдение максимального невмешательства в дела соседа, и каждому максимальная свобода для реализации собственных творческих планов и обеспечения своего благосостояния, не в ущерб живущему рядом.

Социальная структура социума состоит из сфер: производственно-профессиональной, образовательно-квалификационной и демографической. И здесь правит современным хозяйством не только закон стоимости, но и разветвленная система группового взаимодействия. Любое регулирующее воздействие в социуме вызывается: недостатками организации, руководства или мотивации, а также изменением условий во внешней среде. При этом к факторам группового взаимодействия относятся: цель группового взаимодействия, характер групповой деятельности, эффективность взаимодействия.

Социальная значимость жизнедеятельности человека зависит от его менталитета. Для европейца социальная значимость – в деле, мастерстве, богатстве. Для россиянина более значимым является общество, Родина, слава и власть. В него с детства вселяется никем не измеренный дух общности со всей Россией; от проникновения в собственное величие, т.к. на тебе государство держится; от самолюбивого неприятия всего иноземного. Все это вызывается тем, что на все инстинкты россиянина испокон веков накладывались ощущения – рефлекс от громадности и громоздкости страны.

1.2.3. Задачи управления персоналом

Успешное выполнение поставленных перед управлением персоналом целей требует решения следующих задач:

¹ Меньшиков Л.И. Производительность труда и «человеческий фактор» на производстве. – Рига.: Валгу, 1989.

² Любуткин К.Н., Пивоваров Д.В. Диалектика субъекта и объекта. – Екатеринбург.: Изд-во Уральского университета, 1993.

- полного и эффективного использования способностей наемных работников;
- создания оптимальных условия для развития и реализации их потенциала в профессиональной деятельности;
- обеспечения мотивации трудовой деятельности;
- формирования производственного поведения с точки зрения реализации целей фирмы в целом;
- согласования интересов фирмы и интересов наемных работников.

1.2.4. Объект управления персоналом

Объект управления персоналом – это отдельный индивид или социальная группа, выступающая как команда. Последняя может включать как весь персонал фирмы, на который распространяются управленческие решения общего характера, так и персонал структурного подразделения или производственной ячейки.

Отличительная особенность команды как объекта управления состоит в определенной взаимоувязке деятельности работников благодаря общим целям, что и характеризует их как команду.

Для бизнеса характерны такие свойства, как логичность, четкость, определенность и точность отражения действительности. И социальная установка должна здесь выступать в качестве цели, предопределяющей активность управления персоналом.

Исходя из указанных свойств бизнеса, в системе логистического управления в обязательном порядке присутствуют *координация* и *субординация*. Координация предусматривает наличие взаимосвязи, т.е. обусловленность, единство, зависимость. При этом для целостных систем, т.е. команд, типичным все-таки является воздействие, т.е. воспитательно-повелительная функция, а не взаимодействие.

В настоящее время человеческие взаимоотношения в командах строятся на основе нахождения равновесия в противостоянии личным интересам. И здесь к интерперсональным связям относятся симпатии и антипатии.

По отношению к работе в команде ещё Конфуций говорил, что когда пути неодинаковы, то не составляют вместе планов. Поэтому конкретность дел – вот что объединяет людей. А с помощью агрегации интересов некоторые решения в бизнес-процессах (логистические фазы) могут усиливаться, принимать компромиссные формы или отвергаться.

При этом групповая потребность есть необходимость, а групповой интерес лишь приязнь к какой-либо совместной деятельности. Действия членов команды при организации групповой деятельности могут осуществляться по трем вариантам: параллельно, последовательно, выполнение одной операции одновременно несколькими людьми.

В процессе работы человек адаптируется к социальной среде. Как таковая адаптация (*adapto* – лат.) есть процесс приспособления организма к условиям среды и представляет собой наиболее устойчивое его состояние в

новых условиях. Является она по существу функциональной основой существования человека. Социальная адаптация есть такое взаимодействие людей, в ходе которой осуществляется согласование требований и ожиданий субъектов с их возможностями и реальностью социальной среды. И здесь очень важно наличие у работников самоограничения, т.е. умения соотнести социальные ожидания с реальностью. И это тем более важно из-за того, что, к сожалению, лишь малая часть населения в России (порядка 13%) обладают способностью понимания проблемы в отличие от простого высказывания о ней.

Известно, что равенства в природе не существует и никакие социальные преобразования не устранят различий между мужчиной и женщиной, стариком и молодым, младенцем и взрослым, здоровым и больным, умным и глупым, способным и бездарным. Справедливость также не всегда достижима, а вот экономическая целесообразность – всегда. Поэтому основными фазами адаптации являются: оптимизм, фрустрация, удовлетворение.

Поведение людей закрепляется и передается от человека к человеку, от поколения к поколению путем подражания, которое представляет собой основной механизм социальной памяти. Традиции учат, что подчинение приводит к удовлетворению потребностей человека, как исполнителя. Последнее обосновывается тем, что человеческие группы в системе цивилизации проходят три стадии отношений:

- традиционную, т.е. с доверием к оценкам и нормам предшествующих поколений;
- внутренне-ориентированную, т.е. с внутренне усвоенным кодексом кого-либо из родителей или других авторитетов;
- внешне-ориентированную, т.е. когда поведение определяется отношением сверстников или коллег по совместной деятельности.

Именно, и в первую очередь, традиции, как вид социальной памяти, накапливающие общезначимую для данного социума информацию, обеспечивают выживание, адаптацию и развитие общественных групп и организаций в различных природных и социальных условиях.

Выживание и адаптация характеризуются устойчивостью отношений к одним и тем же событиям и действиям. Поведенческий акт деятельности по устойчивости является биоограничивающим¹. И чем выше поведенческая деятельность по устойчивости, тем качественнее отношения, складывающиеся и проявляющиеся в процессе совместной деятельности.

Однако надо помнить и особенно учитывать при управлении персоналом, что важнейшей тенденцией современной цивилизации, и особенно в условиях диверсификации производства, является процесс индивидуализации.

¹ Шарден Т. Феномен человека. – М.: Прогресс, 1965.

1.2.5. Субъект управления персоналом

При управлении персоналом активная сторона взаимодействия есть субъект, а менее активная и подчиняющаяся субъекту - объект¹. К субъектам управления персоналом относятся: руководители и предприниматели, а также менеджеры. Последних в системе логистического управления, и в частности в крупных компаниях, рекомендуется иметь в следующем соотношении²: низший уровень – 55%, средний уровень – 40%, высший уровень – 5%. При этом расходование более 5% ресурсов на содержание работников и управление ими является приемлемой величиной для фирм, ориентированных на «человеческий фактор» внутри себя. Объектами управления персоналом выступают работники, в т.ч. и сами менеджеры, в соответствии с иерархией структуры системы логистического управления, функционирующей на основе определенной упорядоченности ее элементов, отношений и связей.

1.2.6. Предмет (сущность) управления персоналом

Управление персоналом – это системно-организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределение и перераспределение работников на уровне фирмы, на создание условий использования их профессиональных качеств в целях обеспечения эффективного функционирования фирмы и всестороннего развития квалификации занятых на ней работников.

1.3. Основные понятия курса «Управление персоналом»

Система управления персоналом фирмы имеет ограниченный характер применения. Во-первых, она ограничена необходимостью обязательно иметь работника и предмет труда (материальный, финансовый, информационный, энергетический). Во-вторых, она ограничена мерностью системы логистического управления из-за физиологической ограниченности ее главного и основного звена – человека. В-третьих, ее воздействие на объект управления, т.е. работника, ограничено правовыми нормами и нормативами, т.к. последние всегда есть запрещение, ограничение, регламентация.

Рабочая сила представляет собой совокупность физических и интеллектуальных способностей для успешного выполнения ею той или иной продуктивной деятельности. При этом учитывается и тот факт, что способности индивида носят более общий, чем специфический для той или иной сферы деятельности, характер³.

Объектная структура акта практической деятельности включает средства деятельности, предмет деятельности (ее исходный материал), с

¹ Любуткин К.Н., Пивоваров Д.В. Диалектика субъекта и объекта. – Екатеринбург.: Изд-во Уральского ун-та, 1993.

² Чеботаев А.А. Логистика и маркетинг. – М.: Экономика, 2005. – С. 207.

³ Murthy K.M., Shleifer A., Vishny R.W. The allocation of talent: implications for growth. – The Quarterly Journal of Economics, 1991, vol. 106, issue 2, pp. 503-530.

которым взаимодействуют средства, и продукт (результат), который возникает вследствие преобразования исходного материала.

Рабочая сила обладает свойством товара со следующими особенностями: ей присуща значительная пластичность, способность активно изменять свои характеристики и тем самым активно влиять на конъюнктуру спроса и предложения. Диапазон товарных характеристик индивидов рабочей силы зависит от наличия знаний, умений и навыков, т.е. квалификации.

Под *трудовыми ресурсами* понимается все социально активное население, т.е. трудоспособного возраста, исключая инвалидов 1-й и 2-й группы и фактически неработающих пенсионеров.

Процесс превращения трудовых ресурсов в рабочую силу проходит три стадии:

- на первой стадии трудовые ресурсы существуют в виде потенциальной рабочей силы, которая вне трудового процесса, т.е. вне предметов и орудий труда, не проявляется:

- на второй стадии после занятия рабочих мест, применительно к трудовым ресурсам, происходит процесс реализации их способностей, тем самым превращаясь в рабочую силу;

- на третьей стадии рабочая сила, расходуясь во времени и реализуясь в трудовом процессе, создает потребительскую стоимость.

Понятие *человеческий фактор* определяется следующим образом¹: «Человеческий фактор – исторически сложившаяся в данном обществе совокупность основных социальных качеств людей – их ценностных ориентаций, нравственных принципов, норм поведения в сфере труда, досуга, потребления, жизненных планов, уровня знаний и информированности, характера трудовых и социальных навыков, установок и представлений о личностно-значимых элементах социальной жизни – социальной справедливости, правил и свобод человека, гражданском долге и т.д. Человеческий фактор имеет отношение не только к индивидам, но и к группам и коллективам, особенностям социально-психологического климата в них, господствующим нормам поведения и т.д.»

Человеческий фактор надо рассматривать как проявление всей совокупности личностных качеств человека, которые влияют на его производительную деятельность.

Человеческий фактор, как множественность, - это субъект общественной жизни, имеющий социальную, демографическую, экономическую и политическую структуру, взаимодействие элементов которой обеспечивает развитие общества.

Наемный персонал – совокупность юридически оформленных в фирме работников, принимающих участие в осуществлении хозяйственной деятельности. Применительно к нему руководство фирмы имеет право использовать экономические, организационные, воспитательные и правовые

¹ Управление персоналом: энциклопедический словарь. – М.: ИНФРА-М, 1998.

методы управленческого воздействия в ходе проведения указанной деятельности.

Политика фирмы в отношении персонала – это стратегия возможного. Человек – существо социальное и в принципе поддается управлению на основе оптимальности. Оптимальность ресурсов, а следовательно и оптимальность действий и результатов, лежит в основе логистического управления персоналом.

В фирме необходима любая позитивная деятельность человека, с соблюдением при этом условия¹: мыслить глобально, действовать локально. А мыслить правильно и глобально – это значит созидать. При этом любое управляющее воздействие на человека пропорционально величине рассогласования между целями и текущим состоянием фирмы.

К *принципу управления персоналом* относится объективно обоснованное руководящее начало, которое должно соблюдаться при осуществлении управления. К *методам управления персоналом*, как уже ранее отмечалось, относятся: *экономические*, включающие планирование, финансы, организация заработной платы и т.п.; *организационные*, связанные с формированием структуры фирмы, кадровыми вопросами, организацией технологии управления, информационной системой, техникой управления, административное распорядительство, контроль исполнения, регламентация хода управленческого процесса; *воспитательные*, направленные на моральное стимулирование, воспитание инициативы и чувство ответственности за выполнение задач, стоящих перед коллективом и фирмой; *правовые*, включающие обязательные (директивные) предписания, а также рекомендации, согласования, автономии сторон (в рамках принципа «разрешено все, что не запрещено»).

Качество персонала в фирме определяется:

- профессиональным обучением, которое он получает вне, либо внутри фирмы;
- физическим и моральным состоянием, которое зависит от целого ряда факторов, в т.ч. экологии, политики, величины материального вознаграждения, социального партнерства и т.д.;
- степенью оценки профессионализма и квалификации работника со стороны коллег и руководства фирмы.

Кадры – основной (штатный) состав работников фирмы.

Трудовой коллектив – объединение наемных работников фирмы, осуществляющих совместную трудовую деятельность.

1.4. Технология управления персоналом фирмы

Технология управления персоналом в фирме состоит из следующих элементов: кадрового планирования, набора кадров, отбора кадров, определения заработной платы и льгот, профориентации и адаптации

¹ Миротин Л.Б., Ташбаев Ы.Э. Системный анализ в логистике. – М.: Изд-во «Экзамен», 2002. – С.39.

персонала, оценки трудовой деятельности, подготовки резерва управления, а также формальных процедур организации движения персонала (рис. 1).

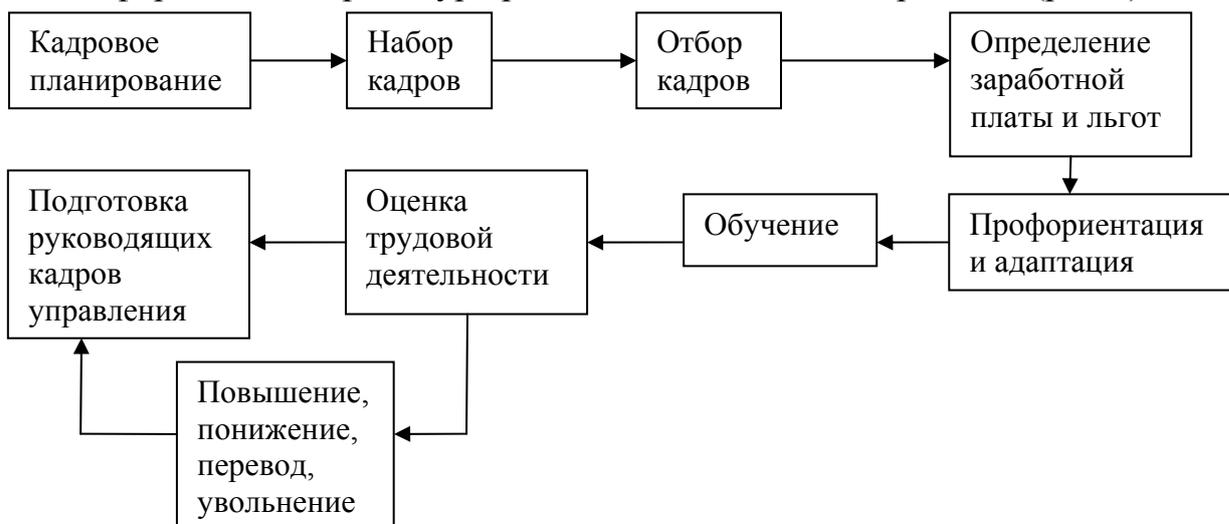


Рис.1 Основные элементы технологии управления персоналом.

2. ТРЕБОВАНИЯ К СОВРЕМЕННОМУ ПРОЦЕССУ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Особенности современного внутрифирменного управления персоналом

Важнейшими особенностями современного процесса совершенствования внутрифирменного управления персоналом являются:

- широкое видение проблем персонала и целостный подход к трудовым ресурсам в увязке со стратегическими установками фирмами;
- расширение полномочий исполнителей на местах и изменение формы контроля работников;
- совместное принятие хозяйственных решений и создание атмосферы доверия в фирме;
- развитие механизмов планирования карьеры и «пожизненной занятости» для ключевых работников;
- формирование корпоративной культуры.

Совершенствование подобного управления требует знания принципов управления персоналом в наиболее успешно развивающихся фирмах, разумного внедрения методов, обеспечивающих реализацию новых подходов в управлении персоналом на основе социализации интересов работников и предпринимателей.

Методы управления персоналом, способствующие росту производительности труда и реализации потенциала персонала, определяют и первоочередность их внедрения.

2.2. Принципы и методы управления персоналом

При *корпоративном управлении*, а это сейчас является основной формой управления вместо технократического, особое значение придается

подбору *менеджеров по персоналу*, главной задачей которых становится умение создавать атмосферу творческого поиска в фирме. В этом случае сами наемные работники вовлекаются в процесс разработки, а главное - реализации решений, воспринимаемых ими или как собственные, или как лучшие из всех.

Сейчас изменению подвергаются прежде всего психология именно управляющих и стиль их поведения, происходит переоценка менеджерами своего места и роли в системе логистического управления. Необходимо развивать способности управляющих вести дело так, чтобы работники постоянно чувствовали к себе уважение, были причастны к решению возникающих проблем, не испытывали помех в созидательном труде, полностью неся ответственность за результаты деятельности и чувствуя при этом свою значимость.

Современный мир, а он характеризуется постиндустриальностью, характеризуется все большим увеличением роли знания. Сейчас рыночные структуры во всем мире остро нуждаются в меритократии (высококвалифицированных специалистах по управлению, в т.ч. и персоналом). Последнее особенно необходимо для достижения оптимальной организации его взаимодействия. Это вызвано тем, что мировая философско-социологическая мысль приходит к выводу (парадигме) о том, что человеческий потенциал любой развитой страны определяется не столько средним уровнем участников социально-экономического процесса, сколько потенциалом ее меритократии, т.е. их инновационными способностями, умением нестандартно мыслить, решать оригинальными методами проблемы управления.

Специалист в области управления персоналом всегда должен помнить о законе толерантности, согласно которому всякий человек имеет прежде всего право решать свою судьбу, в т.ч. и профессиональную, самостоятельно. В системе всегда выделяются три основные трендовые периода: возвращение, сравнительное постоянство, уменьшение. Поэтому в социальном плане независимо от нашего желания жизнь есть также усвоение-выполнение-утрата определенных социальных ролей.

Надо также учитывать, что любая социально-экономическая должна быть прежде всего диалектической, т.е. рассматриваться в развитии и движении. Движение в этих системах - все, причем движение, и прежде всего ресурсов, направленное на реализацию конечной цели. И здесь программа действий - это искать, пробовать и находить, в т.ч., и в первую очередь, в области экономии ресурсов. Поэтому *логистический менеджмент* по отношению к фактору «затраты ресурсов», в т.ч. и трудовых, прямо влияет на достижение любой фирмой социальной, корпоративной или финансовой цели.

С точки зрения затрат энергии, а для человеческого фактора мы имеем биологическую энергию, продуктивность работника является результатом действия трех факторов: интенсивность, емкость (объем) и время. При этом

высокая продуктивность немислима и без высокого профессионализма работника.

Последний заключается в: способности проводить оценку выполняемой работы; брать на себя ответственность; осуществлять самоуправление; соблюдать определенные этические правила; иметь современные знания о предмете своей профессии.

Как таковая профессия представляет собой комплекс элементов, наиболее значимыми из которых являются: степень совершенства работника с точки зрения готовности к выполнению данного вида труда; общественное признание профессии; создание системы критериев овладения ею. При этом профессионализация имеет следующие три аспекта: экономически человек трудоустраивается; социально человек выбирает профессию; духовно человек ищет через профессию смысл жизни. Поэтому там, где полубесплатно, в спешке, в нужде - там профессионализма не будет.

Известно, что только 5% способностей раскрывается при жизни той или иной личности, а остальные уходят в мир иной вместе с ее смертью¹. Материальное выражение способностей составляет индивидуально прижизненно формирующиеся устойчивые системы стереотипов².

Естественный ход развития общества до появления осознанного своего интереса – важнейшее свойство личности и важнейший двигатель хозяйственного механизма. Только непосредственная угроза такому ходу вещей способна включить другие мотивы: энтузиазм, самоутверждение. Это объясняется тем, что обычным свойством любого процесса является непредсказуемость в частностях (флуктуациях), однако он тем не менее движет общими, в частности фазовостью, законами природы, т.е. подчиняется общему.

Так, например, квалифицированный рост работников в США быстро меняющихся технологических процессов (через каждые примерно 5 лет) зависит не от роста профессионального мастерства, а от овладения технологическими навыками. И принцип работы здесь простой: вперед не суйся, сзади не оставайся, в середине не толкайся, но инструкцию знай.

Известно, что от плохого настроения производительность труда работника падает примерно на 20%. Общение с неуравновешенным администратором приводит к утрате нормальной работоспособности работника на 30-40 минут.

Стоимостная оценка времени наемного персонала может быть оценена по формуле:

$H = D: (\Phi_M - (\Phi_P + \Phi_O))$ (руб./ч), где: D – среднемесячная величина дохода, приходящаяся на одного человека в месяц (руб.); Φ_M - часовой фонд календарного месяца (720ч.); Φ_P - месячный фонд рабочего времени, ч; Φ_O - месячный фонд необходимого (физиологического) времени отдыха, ч.

¹ Преемственность поколений и проблемы формирования кадрового резерва для российского высокотехнологического комплекса. - М: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2005. - С.26

² Леонтьев А.Н. Проблемы развития психики. - М.: Наука, 1972. - С.206

2.2.1. Принципы управления персоналом

Системообразующим и структурирующим началом логистических систем управления персоналом являются принципы и критерии, обеспечивающие органичность (естественность) их функционирования. Принцип здесь реализуется через единство в конечной цели и разнообразия в путях и методах ее достижения. В качестве критерия выступает цель и реализация целевой функции при оптимуме затрат ресурсов. Основными принципами управления персоналом являются:

- принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении, а также распределения (делегирования) полномочий при принятии управленческих решений;

- принцип сочетания единоначалия и коллегиальности в управлении; последнее предполагает выработку коллегиального или коллективного решения на основе мнений администраторов разного уровня, а также исполнителей конкретных решений;

- принцип научной обоснованности управления: все управленческие действия должны осуществляться на базе применения научных методов и подходов;

- принцип плановости: установление основных направлений, задач и планов развития фирмы в перспективе;

- принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности: каждый в фирме наделяется конкретными делами, несет ответственность за выполнение возложенных на него функций;

- принцип мотивации: чем тщательнее менеджеры осуществляют систему поощрений и наказаний, тем эффективнее будет программа мотиваций и побуждения людей к деятельности для достижения целей фирмы;

- принцип демократизации управления: участие в управлении всех наемных работников.

Существуют следующие основные свойства систем логистического управления персоналом:

- совокупность элементов;

- наличие связей между элементами и их свойствами, превосходящих по мощностям связи этих элементов с элементами, не входящими в данную систему (элементами внешней среды);

- организация, характеризуемая числом элементов системы и числом существенных связей между ними;

- наличие интегративного свойства, т.е. свойства, отсутствующего у элементов;

- наличие в системе некоторой неопределенности (энтропии), что призвано обеспечивать ее развитие (улучшение, упрощение).

Организация здесь есть определенным образом упорядоченные существенные связи в системе. Она должна быть так организована, чтобы обеспечить достижение целей ее функционирования, стабильности в изменяющейся среде и одновременно ее развитие. При этом необходимо придерживаться следующих правил: последовательное продвижение по этапам организации системы; согласование информационных, надежностных, ресурсных и других характеристик, организуемой системы; отсутствие конфликтов между целями отдельных уровней, ступеней и звеньев системы.

Кризис в подобной системе есть бифуркация, т.е. ее перерождение. Поэтому критерием надежности признается то количество ресурсов, которое необходимо для выполнения системных задач¹. И здесь целостный предмет (система) делится на составляющие его функции и части (стороны, признаки, свойства). Основное требование при этом - рациональность системы взаимоотношений ее консолидированных элементов, что обеспечивается соответствием того или иного управленческого звена, должности, процедуры системным задачам.

В основе понятия «*функция*» лежит реальность существования взаимосвязи, взаимозависимости и взаимодействия элементов, при которых изменение одного из них ведет к изменению другого. Критериями выявления, отбора и классификации функций являются:

- характер и степень воздействия на отношения, составляющие предмет управления персоналом;
- целенаправленность воздействия;
- конкретная среда воздействия.

Деление предметной области на стороны, признаки и свойства производится на основании отношения между ними, как понятиями, по типу «общее-частное», где каждому понятию может быть задано (связано) произвольное число свойств. Ограничения самой системы логистического управления персоналом при ее организации состоит из целей (функций) и принуждающих связей (свойств функции).

Упрощение подобных систем рационально проводить методом перехода к конечным зависимостям между воздействиями и реакциями системы. Оптимальность есть характеристика состояния функционирования системы по используемости (затратам) расходных ресурсов. Оптимум есть максимально достижимое при имеющихся ресурсах значение целевой функции. Поэтому говоря о системе управления персоналом важно учитывать организационную структуру управления, т.е. знание того, как должна быть организована работа, в каких формах должно осуществляться управление, а в каких – вознаграждение за труд.

Сами структуры логистического управления должны как принципиально, так и практически обеспечить должный уровень ответственности за принятие решений. При этом каждый иерархический

¹ Арнольд В.И. Теория катастроф. 2-е изд. – М.: Наука, 1983.

уровень одновременно выступает как в роли интерпретатора задания от предыдущего уровня, так и в роли генератора режима для следующего уровня¹.

В управлении чем выше уровень иерархии, тем больше принимаемые решения требуют: инициативы, личного опыта, известной интуиции. Принцип же их принятия состоит из трех слов: естественное, необходимое, возможное.

«Бытие - в - фирме» есть сущностная характеристика работника, к которому этой фирмой предъявляются следующие требования²: что он должен знать? Что он должен уметь? Какова должна быть его позиция, т.е. качества? Для каждого работника должны быть четко поняты пределы самостоятельности, инициативы, предприимчивости. Тип организации деятельности работника определяется характеристиками³: требования, ответственность, мотивация, нормативы.

Труд работников должен регламентироваться также, как и работа оборудования. Само управление персоналом, осуществляемое менеджером, должно быть регламентировано с помощью набора правил или предписаний. Правила при этом точно определяют, что должно быть сделано в конкретной ситуации, а предписания описывают действия, которые следует предпринять в конкретных повторяющихся условиях.

Эффективная защита *системы логистического управления*, и ее *подсистемы - управление персоналом* - это прежде всего изменение ее отношения к возмущениям внешней среды и стремление адаптироваться к этим возмущениям. Именно внешние возмущения убеждают нас, что нет полного знания, нет абсолютной истины, не бывает беспристрастного взгляда.

Уровень выживания фирм в рыночных условиях - это развитость быстроты реакции на возмущения внешней среды, причем эти возмущения могут быть имплицитные, т.е. зависимые или проявленные, или эксплицитные, т.е. непроявленные. К внешней среде относится совокупность внешних по отношению к работнику природных, технологических, социальных и культурных объектов, явлений и процессов, с которыми он находится в имплицитных или эксплицитных взаимоотношениях. Значимыми для него являются такие объекты, явления или процессы, изменение признаков которых влияет на управление персоналом и признаки которых изменяются вследствие поведения этой подсистемы⁴.

Внешняя среда может быть как *прямого воздействия* (потребители, конкуренты, законы, государственные органы, профсоюзы, поставщики ресурсов), так и *косвенного* (состояние экономики, социально-культурные

¹ Миротин Л.Б., Ташбаев Ы.Э. Системный анализ в логистике. - М.: Изд-во «Экзамен», 2002. - С.80.

² Надирадзе Е.Л. и др. Экспериментальная модель универсального информационного работника/НТИ. Сер.1. - №9. - 1986. - С.11-15

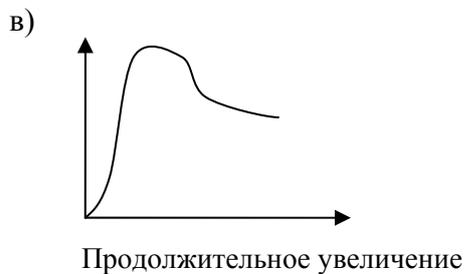
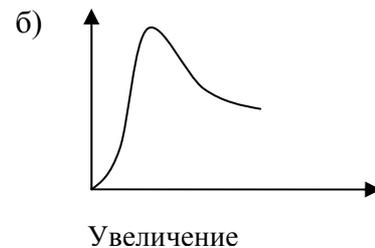
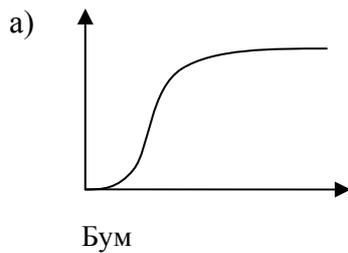
³ Короткое Э.М. Исследование систем управления. - М.: Изд-во «Дека», 2003.

⁴ Холл А.Д. Опыт методологии для системотехники. - М.: Советское радио, 1975.

факторы, политические факторы, развитие научно-технического прогресса, международные события).

Влияние внешней среды вызывает потребности в подсистеме управления персоналом по схеме: цель-результат на основе целесообразности, т.е. отражения объективно существующих возможностей достижения результата действия или деятельности. Существенными связями между объектами, явлениями или процессами внешней среды/и элементами подсистемы управления персоналом, непосредственно влияющими на последнюю, являются: локализация, привязка по месту, привязка по времени. При этом между внешней средой и подсистемой управления могут быть следующие функциональные зависимости: прямая, т.е. когда по определенным значениям факторов внешней среды определяются факторы подсистемы; обратная, т.е. когда по предполагаемым изменениям факторов (параметров) подсистемы определяются возможно реализуемые факторы внешней среды.

Жизненные циклы влияния внешней среды на подсистему управления персоналом могут иметь следующий вид (рис.2)



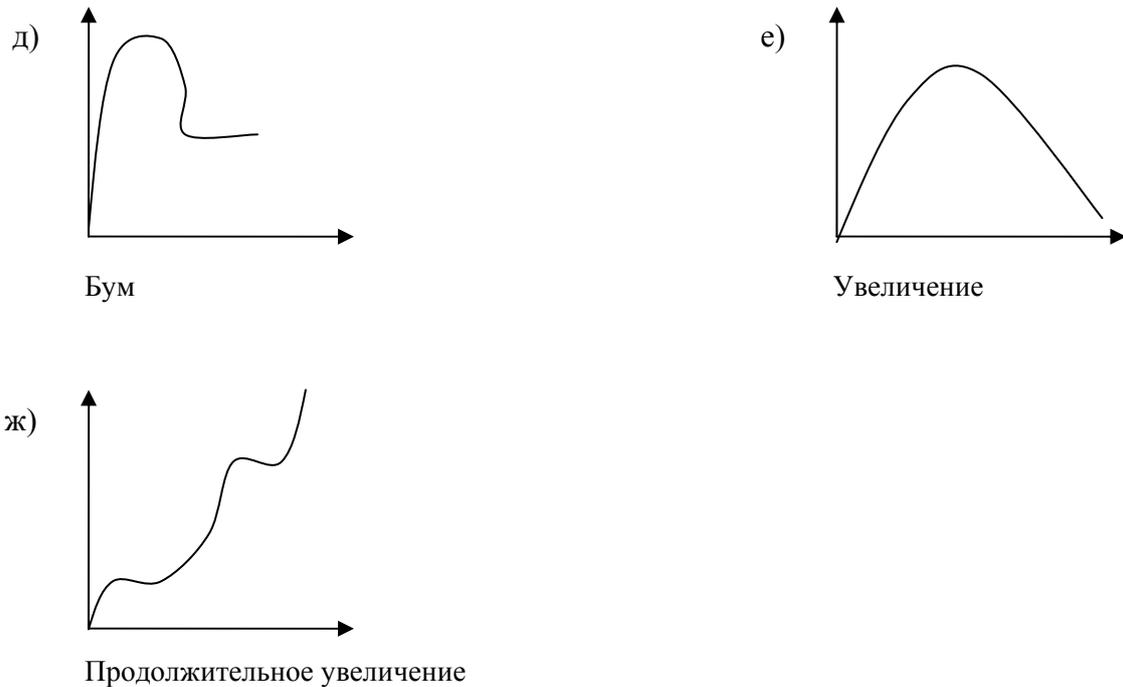


Рис. 2 Виды влияния внешней среды на подсистему управления персоналом: а – бум; б – увеличение; в – продолжительное увеличение; г – сезонный; д – бум; е – увеличение; ж – продолжительное увеличение.

При управлении персоналом выделяют следующие мотивы добросовестного труда: материальное поощрение (зарплата); моральное удовлетворение от работы; возможность карьерного роста; возможность повышения личной квалификации (образование).

При этом, например, рост производительности труда должен превышать рост заработной платы при норме прибыли фирмы в 10%. Необходимо также отметить, что на \$1,0 начисленной зарплаты работающий в России производит более чем в 3 раза больше, чем в США¹. Черта бедности же в России по данным на 2004г. проходит на уровне 2363 руб.²

Сейчас в мире система образования отстает от уровня развития техники и технологий примерно на 9 лет. Примерно через это количество лет морально устаревают и квалификация рабочих. Увеличение уровня автоматизации производства в определенной мере позволяет сглаживать это противоречие и увеличивать за счет профессионального образования долю наиболее активной трудоспособной части населения, а это возраст 20-30 лет, к работе в условиях высокомеханизированного производства. Так уже сейчас уменьшение количества лиц, занятых ручным трудом в промышленности, на 1% равнозначно годовой экономии живого труда около 31 тыс. чел.

Однако и для «белых воротничков» проблема соответствия его знаний уровню современного развития постиндустриального производства стоит не

¹ Устюгов В.В., Кочубей С.С. Новые технологии жизнеобеспечения для развития России/Современные проблемы науки. - №5. – 2003. - С.70-1-6.

² Аргументы и факты. - №38. - 2004г.

менее остро, т.к. знаний, полученных ими в ВУЗе, достаточно на первые 3-5 лет работы, после чего требуется переподготовка. Знания должны опережать практическую деятельность.

На процесс познания действует закон усреднения, согласно которому каждому периоду развития человечества соответствует определенный уровень знаний, характерный для данной эпохи и соответствующий господствующему миропониманию. И сейчас в России необходимо образование высокого качества (high quality education). И прежде всего за счет разработки, внедрения и постоянного совершенствования «профильной» компоненты непрерывного профессионального образования.

Концепция непрерывного профессионального образования¹ должна включать в себя следующие основные элементы: довузовское образование; вузовское образование (высшее профессиональное образование); послевузовское образование (повышение квалификации).

Степень удовлетворения, полученная от работы, и особенно при достижении поставленной цели, определенным положительным образом влияет на поведение человека в будущем, т.к. происходит процесс его профессионального обучения.

Сейчас уже становится ясно, что на протяжении последних сотен тысяч лет человек биологически мало изменился и происходит в основном сапиентация (социализация) человека, благодаря развитию его мозга. Современное постиндустриальное общество - это общество знания.

Во всем мире доля людей, действительно способных генерировать новые идеи, составляет всего 0,2%. Основная же масса людей живет по определенным правилам, т.к. однообразие - одна из причин стабильности и надежности. Человек видит мир так, как его понимает, а понимание мира обусловлено, в конечном счете, характером схемы действия человека, т.к. сущность человеческой деятельности заключается в подчинении действий результату. Поэтому всегда надо помнить, что за каждым поведенческим правилом нормативных документов стоит либо чья-то долгая жизнь, либо чья-то ранняя смерть. Но там, где начинается правило, там заканчивается творчество, ибо творчество всегда покоится на неопределенности.

С позиции «человеческого фактора» карьерные операции по достижению желаемого результата разбиваются на: выбор пути, правильная постановка цели, что подразумевает совпадение склонностей, способностей и среды; самоформирование в соответствии с поставленной целью; умение продавать себя на рынке труда. Для *менеджера*, например, характерной должна быть *инновационная деятельность*, т.е. выполнение работ, оказание услуг по созданию, освоению в производство и практическому применению новой или усовершенствованной продукции, нового или усовершенствованного технологического процесса, что в свою очередь требует умения распределения функций между управляемыми работниками.

¹ Преемственность поколений и проблемы формирования кадрового резерва для российского высокотехнологического комплекса. - М.: МГТУ им. Н.Э.Баумана, 2005. - С.59.

Это может быть сделано тремя методами¹:

- совместно-индивидуальная, когда каждый работник делает свою часть общего задания, независимо от других;
- совместно-последовательная, где общая программа выполняется последовательно каждым членом фирмы;
- совместно-действующая, где задача выполняется при непосредственном и одновременном взаимодействии каждого члена фирмы со всеми другими.

Единство ценностных ориентации, целей и мотивов деятельности наиболее характерно для третьего варианта. Организация управления персоналом, которая не признает необходимости повышения квалификации путем укрепления самодисциплины и накопления опыта при выполнении работы, ведет к снижению морали работников и, как следствие, их квалификации.

Управление персоналом, например, в Японии осуществляется с учетом разделения работников фирмы на три группы: работники, нанимаемые на многолетнюю непрерывную работу; работники, практически использующих свой высокий профессионализм, которых необязательно нанимать на длительный срок; работники, в отношении которых возможна гибкая кадровая политика (работники, занятые неполный рабочий день, командированные работники и т.п.) Основу же, например, американской стратегии управления персоналом составляют следующие традиционно социально-психологические ценности: динамизм, индивидуализм, риск.

Не вызывает сомнения тот факт, что чем меньше возможность человека влиять на систему, например, технологическую, тем ниже риск ошибок. В системах логистического управления избежать участия человека практически невозможно, а следовательно невозможно избежать риска ошибок.

60% склонности к риску человеком наследуется и только 40% приобретается с опытом. И в управлении очень важно соблюдать принцип ALARA (As Low as Reasonably Achievable), т.е. риск должен быть настолько низок, насколько это достижимо в пределах разумного. При этом оценка риска и контроля за исполнением решения должны быть сбалансированными по соотношению «риск/выигрыш». И здесь истина есть соответствие знания действительности (Аристотель), т.е. верно - значит соответствует вере; правильно - соответствует правилам; правда - соответствует освоенному миру.

Поэтому менеджеру при управлении персоналом необходимо придерживаться следующих правил: моделируя частную ситуацию, отталкивайтесь от психологии; строя модели больших событий, ориентируйтесь на привязку к фактам. Самоорганизация же работника требует от менеджера разработки инструкций на действия (процессы), которые должны формализовать определенные функции. Определенный риск

¹ Шаблий Е.И. Роль социально-психологических факторов в управлении производством. - Киев.: УкрНИИНТИ, 1990.-С.8

вносит и физиологическое состояние человека. Это зависит¹ от: образ жизни (49-53%); биология (генетика) человека (18-22%); внешняя среда, природный условия (17-20%); состояние здравоохранения (8-10%).

Со стороны государства для создания нормальной социальной ситуации необходимо, чтобы зарплаты работников госпредприятий, пенсии, государственные льготы индексировались сообразно показателю инфляции и показателю производительности в экономике.

Демократия в экономике характеризуется развитием сотрудничества между предпринимателями и наемным персоналом. Для создания подобного социального партнерства на уровне отдельной фирмы необходимо наличие следующих предпосылок:

- результаты производственно-экономической деятельности должны выходить за рамки потребностей простого воспроизводства;
- представители обеих сторон должны понимать безальтернативность договорного урегулирования социально-трудовых отношений, а также обладать определенной подготовкой для ведения переговоров;
- действия представительного органа определенной профессиональной категории работников должны выражать осознанные их интересы и поддерживаться ими.

Как таковое социальное партнерство в современных условиях возможно при условиях: развитость рыночной экономики, демократический строй общества, его стремление к социальному миру. Отношения здесь должны быть клиентальные, т.е. опекаемо-зависимые, и носить нейтральный характер. При этом специфика авторитета предпринимателя заключается в духовно-нравственном влиянии, отсутствие ресурсов принуждения, добровольности повиновения².

Лидером всегда является тот, кто может руководить другими в таком направлении, чтобы они руководили сами собой. И здесь самое главное - это свойство антиномичности, т.е. умение воспринимать, понимать, принимать и использовать точки зрения, отличные от собственных или даже противоположные им. Можно использовать и такой, например, прием, как называть работников по имени, без отчеств, что делает их более живыми, ближе и понятнее. Он становится ближе как человек - становятся понятнее его поступки, его мировоззрение, логика его взглядов. В заключение хочется привести восточную пословицу: «Если твои планы рассчитаны на год - сей просо, если твои планы рассчитаны на десятилетие - сажай деревья, если же твои планы рассчитаны на века - воспитывай людей».

В более компактном виде принципы работы с персоналом можно привести в виде следующей таблицы³ (табл. 2).

¹ Прохоров Б.Б. Экология человека. – М.: Изд-во МНЭПУ, 2000. – С.107.

² Основы политологии. Краткий словарь. - М.: ТОО «Интелтех», 1993.

³ Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: учебник. - М.: Финстатинформ, 1997.

Название принципа	Содержание принципа
А. Общие принципы работы с персоналом.	
Эффективность	Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае, если после мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, то они должны перекрываться эффектом от производственной деятельности.
Прогрессивность	Соответствие системы управления персоналом передовым, зарубежным и отечественным аналогам.
Перспективность	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития фирмы.
Комплектность	При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т.д.) и охватывать все сферы работы с персоналом.
Оперативность	Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения.
Оптимальность	Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства.
Простота	Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение системы управления персоналом в ущерб производству.
Научность	Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и учетом производства в рыночных условиях.
Иерархичность	В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления

	(структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (дезагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления.
Автономность	В любых горизонтальных и вертикальных разделах системы (функциональность) управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей.
Согласованность	Взаимодействие между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями фирмы и синхронизированы во времени.
Устойчивость	Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели фирмы ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом.
Многоаспектность	Управление персоналом как по вертикали, так и по горизонтали, может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т.п.
Плановость	Началом всей работы является установление на длительный период направлений, темпов и пропорций развития производства, связанных с этим изменением в структуре персонала.
Вознаграждение	Базируется на результатах индивидуального труда и эффективности фирмы (группы).
Подбор и расстановка	Для обеспечения эффективного функционирования фирмы в ней должна быть разработана система подбора, набора и расстановки кадров. Развитие, обучение, перемещение и продвижение работников осуществляется в соответствии с результатами их труда, квалификацией, способностями, интересами и потребностями фирмы.
Эффективная	Связана с потребностями бизнеса, индивидуальным

занятость	уровнем производительности труда, способностями и квалификацией. Индивидуальные проблемы решаются быстро, справедливо и эффективно.
Б. принципы организации работы с персоналом.	
Ротация	Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего и одного-двух работников своего уровня.
Оптимальное соотношение управленческих ориентаций	Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства.
Концентрация	Рассматривается в двух направлениях: как концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей фирмы на решение основных задач или как концентрация однородных функций в одном подразделении, что устраняет дублирование.
Специализация	Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд администраторов, специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении групп однородных функций.
Параллельность	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом.
Адаптивность (гибкость)	Означает приспособляемость системы управления персонала к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.
Преемственность	Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление.
Непрерывность	Отсутствие нерегламентированных перерывов в работе персонала фирмы, уменьшение времени движения и пролеживания документов, простоев технических средств управления и т.п.
Технологическое	Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом.
Комфортность	Система управления персоналом должна обеспечить минимум удобств для творческих процессов

	обоснования, 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.п.
Коллегиальность в управлении	Профессионалы-менеджеры работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, составляя управленческий штат.

2.2. Методы управления персоналом

Методы управления персоналом - это совокупность приемов и способов воздействия на управленческий объект для достижения поставленных фирмой целей. Они бывают: *экономические, организационные, социальные, правовые*. Наука и практика выработали следующий инструментарий изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, а также обоснования, построения и реализации новой системы [7](табл. 3).

Таблица 3

Методы изучения (сбор данных)	Методы анализа	Методы построения	Методы обоснования	Методы внедрения
Самообследование. Интервьюирование, беседа. Активное наблюдение рабочего дня. Моментные наблюдения. Анкетирование. Изучение документов. Функционально-стоимостного анализа	Системный анализ. Экономический анализ. Декомпозиция Последовательной подстановки сравнений. Динамический, структуризации целей Экспертно-аналитический. Нормативные. Параметрический. Моделирование. Функционально-	Системный подход Аналогий Экспертно-аналитический, параметрический, блочный. Моделирование, функционально-стоимостного анализа Структуризации целей. Опытный Творческих	Аналогичный. Сравнений. Нормативный. Моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта. Расчет количественных и качественных показателей оценки экономической	Обучение, переподготовка и повышение квалификации работников. Материальное и моральное стимулирование нововведений. Привлечение общественных организаций, функцио-

	стоимостного анализа. Главных компонентов. Балансовый Корреляционный Ревресионный Анализ Опытный матричный	совещаний. Коллективного блокнота. Контрольных вопросов «6-3-5» Морфологический анализ	эффективности предлагаемых вариантов, функционально-стоимостного анализа	нально-стоимостного анализа.
--	---	---	--	------------------------------

Подобный инструментарий позволяет фиксировать реальное состояние системы управления персоналом фирмы либо в любой интересующий администраторов момент времени, либо с определенной периодичностью, и на основании полученных в результате исследований данных проводить мероприятия по ее совершенствованию.

2.3. Функции управления персоналом

Функции системы управления персоналом - это конкретные виды управленческих работ, которые образуют циклический процесс управления. К ним относятся три технологические: накопление, перемещение и преобразование, а также шесть коммерческих: планирование, контроль, учет, анализ, организация, коммуникации. Функции управления персоналом очень тесно связаны между собой и образуют в совокупности определенную систему работы с персоналом, где изменения, происходящие в составе каждой из функций, вызывают необходимость корректировки всех других сопряженных функциональных задач и обязанностей. Так, например, применение контрактной формы найма персонала привело к заметному изменению функциональных обязанностей.

При таких условиях найма повышается значение функциональных обязанностей, связанных с обеспечением трудовых отношений, решения социальных вопросов, расширяется круг обязанностей в рамках функций найма, трудоустройства, материального вознаграждения.

Работа менеджера по работе с персоналом направлена на то, чтобы формировать необходимые кадровые ресурсы, устанавливать между людьми соответствующие условия отношения, включать их в созидательный процесс совместной трудовой деятельности, а также способствовать развитию кадров, их обучению и продвижению по работе.

К практическим функциям, выполняемым менеджерами по персоналу, относят¹:

- четкое понимание и реализацию стратегических и тактических целей своей фирмы;

¹ Самычин С.Н., Столяренко Л.В. Менеджмент персонала. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1997.

- прогнозирование ситуации на рынке труда и в собственной фирме для принятия упреждающих мер;
- анализ имеющегося кадрового потенциала и планирование его развития с учетом перспективы;
- мотивация персонала, оценка и обучение кадров, содействие адаптации работников к нововведениям, создание социально комфортных условий в фирме, решение частных вопросов психологической совместимости работников и др.;
- контроль и учет персонала.

При этом сохраняются и традиционные задачи по административной работе с кадрами.

Несоответствие потребностей клиентов и средств их удовлетворения является важнейшим стимулом развития бизнеса.

Куда? Как долго? Что потом? - в эти три вопроса укладывается вся проблема развития фирмы. И здесь важное значение имеет маркетинг продвижения готовой продукции по двум основным технологиям: тянущие (pull) и толкающие (push).

Менеджера же по персоналу в первую очередь интересует логистика производства, т.е. длительность производственного периода (lead-time). Именно профессионализм людей в не последнюю очередь приводит к изменению длительности производственного цикла и характеристике готовой продукции. И здесь вполне приемлема нормальная экономика с нормой прибыли до 10%.

При этом величина фирмы должна быть обратно пропорциональна задачам, поставленным перед специалистом. Оптимальной же с точки зрения эффективности деятельности считается численность фирмы в $7(\pm 2)$ человек. Надо также учитывать и то, что группы с четным числом членов более тщательно решают задачи, чем с нечетным. Если предприниматели ориентированы на инновационный стиль, т.е. они предпочитают делать разнообразно, а не лучше, то менеджеры по персоналу должны быть ориентированы на адаптивный стиль, т.е. вникая во все детали, чтобы изменяя внутреннюю среду, делать работников лучше, чем они есть сейчас, но делать это в пределах установленных организационных норм. Для этого он должен минимум 20% среднегодовых затрат рабочего времени тратить на знакомство с информацией, а его исследовательская деятельность должна составлять не менее 30% рабочего времени и усилий.

И еще хотелось бы отметить, что национальная идея, которую должен взять для руководства любой менеджер фирмы, звучит по мнению писателя Битова А.Г. следующим образом: работать каждый день, делать свое дело, меньше жаловаться, меньше выпрашивать.

3. ПЕРСОНАЛ ФИРМЫ И ЕГО ХАРАКТЕРИСТИКА

3.1. Содержание понятия «персонал фирмы»

Персонал фирмы - это совокупность физических лиц, состоящих с фирмой как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма для формирования целостной социальной организации.

С практической точки зрения персонал представляет собой важнейший ресурс фирмы, эффективная реализация потенциала которого требует специальных решений в зависимости от особенностей конкретных производственных задач, решаемых наемными работниками.

Персонал фирмы в качестве социальной системы формируется, видоизменяется и развивается в зависимости и в соответствии с целями фирмы, выраженными через конкретные показатели. К ним в условиях рыночных отношений предъявляются следующие требования: необходимо искоренить подмену результирующих коэффициентов затратными; ориентация на итоговые результаты; исключить антипоказатели, такие как показатель экономического эффекта, количество наработанных машино-часов и т.п.; создать систему взаимосвязанных качественных показателей, отражающих интенсификацию производства.

Вот почему при логистическом менеджменте каждый бизнес-процесс (фазы логистики) должен иметь свою целевую функцию, владельца (исполнителя), а также такие параметры как скорость, затраты (оптимальные), количество задействованного персонала и количество ошибок (приемлемый риск). Целевая функция (цель) здесь есть осознаваемый образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлены действия работника.

Цель должна разрабатываться по критериям: достижимости (specific), конкретности (measurable), измеримости (achievable), с учетом места (relevant) и времени (timed). Она должна быть также ориентирована не на осуществление деятельности, а на достижение результата.

Структуризация цели при ее постановке предусматривает последовательную конкретизацию содержания исходной цели с выдерживанием ее смысла до такой степени ее детализации, пока они не станут предметными, точечными и измеримыми.

При формулировке целей разных уровней, и особенно при их ранжировании, необходимо исходить из следующих соотношений между ними:

- отношений поддержки (достижение одной цели является условием достижения или способствует достижению цели более высокого уровня);
- отношений соподчиненности (цели нижнего уровня подчиняются целям высокого уровня);
- отношений полноты (каждая цель определенного уровня должна полностью раскрываться целями следующего за ним уровня);

- отношений определенности (по мере перехода от целей одного уровня к целям более низкого уровня они должны приобретать все более предметный и количественно выраженный характер);

- отношений сопоставимости (на одном уровне располагаются цели, сопоставимые по масштабу и значимости).

И здесь надо учитывать, что плановость — это состояние заданной цели, а адаптируемость работников есть их психо-эмоциональная устойчивость во времени в процессе реализации цели с помощью определенной технологии (по детерминанте). Технология - это вариант рационального выполнения работ, характеризуемый следующей схемой действий: конкретная цель, способ ее достижения, критерий оценки результата. При решении проблемных ситуаций используется принцип оптимальности, т.е. количество целей для этой ситуации не должно превышать 10. величины приоритетов целей выбирают на отрезке от 0 до 1 таким образом, чтобы сумма числовых значений приоритетов для всех целей была равна 1, а измеренные таким образом приоритеты называются коэффициентами важности целей. Постоянный возврат с новых позиций к прежней цели, поиск альтернативных путей к ее достижению - важные аспекты менталитета профессионального работника.

3.2. Классификация персонала

Классификация персонала определяется целями и задачами, которые обуславливают ее содержание.

Наиболее важной характеристикой качества персонала является его профессионально-квалификационная структура. Она включает в себя:

- профессиональную структуру рабочей силы - соотношение представителей различных профессиональных групп (водители, ремонтные рабочие, специалисты, служащие и т.п.);

- квалификационную структуру - соотношение работников различных уровней квалификации (определяется разрядами, категориями (например, инженер 1 категории), должностями (например, мл.научный сотрудник);

- содержание квалификации - набор необходимых для выполнения определенной работы навыков, знаний, опыта и других компонентов.

Согласно требованиям Международной организации труда (МОТ) основной формой классификации профессионально-квалификационной структуры персонала является разделение занятых на три крупные группы:

- «белые воротнички» - лица, занятые преимущественно нефизическим трудом;

- «синие воротнички» - рабочие различных профессий и уровней квалификации;

- обслуживающие работники - повара, уборщики, прислуга, медицинский обслуживающий персонал и т.п.

3.2.1. Классификационные признаки деления персонала

1. По функциям, выполняемым в производственном процессе различаются:

- рабочие (основные и вспомогательные);
- инженерно-технические работники (специалисты);
- служащие;
- младший обслуживающий персонал;
- ученики;
- охрана.

2. По характеру фактической деятельности (роду занятий). Основанием для отнесения работника к той или иной категории служит не образование, а занимаемая им должность: директор, начальник цеха, главный экономист, главный бухгалтер, секретарь-машинистка и т.д.

3. По принципу участия работников в технологическом процессе (по производству продукции).

Рабочие подразделяются на основных (выпускают непосредственную продукцию) и вспомогательных (обслуживают производственный процесс: слесари, электрики и т.д.) Инженерно-технические работники делятся на:

- администраторов;
- специалистов;
- служащих.

4. По сроку работы работники делятся на постоянных, сезонных, временных. Сезонными признаются работы, которые в силу природных или климатических условий выполняются не круглый год, а в течение определенного периода (сезона), не превышающего 6 месяцев.

Временными признаются работники, принятые на работу на срок до 2 месяцев, для замещения временно отсутствующих работников, за которыми сохраняется их место работы на срок до 4 месяцев.

Лица, принимаемые на работу в качестве сезонных и временных работников обязаны быть предупреждены об этом при заключении трудового договора (контракта).

5. По характеру труда:

- выполняющие работы повторяющиеся, механические, регламентированные определенными правилами и техническими условиями (делопроизводители, машинисты и т.д.);
- выполняющие комплекс повторяющихся работ, составляющих практически идентичные циклы (специалисты по начислению заработной платы, бухгалтеры по счетам и т.д.);
- выполняющие неповторяющиеся работы или такие, цикл исполнения которых очень продолжителен (руководители, ответственные исполнители т.д.).

3.3. Структура персонала

Системный анализ требует рассматривать персонал фирмы как взаимосвязь структур, выделяемым по следующим признакам:

- организационная структура - это состав и соподчиненность взаимосвязанных звеньев управления, которая может для коммерческих структур быть: функциональной, товарной, клиентурной, территориальной, равных групп. Функциональная структура в свою очередь отражает разделение управленческих функций между администрацией и отдельными работниками. Последние могут быть структурированы следующим образом по творческим, коммуникационным и поведенческим ролям¹(табл. 4).

Таблица 4

Название роли	Содержание роли
I. Творческие роли	
Генератор идей (теоретик)	Выдвигает принципиальные идеи, определяет ключевые проблемы, предлагает альтернативные решения, определяет пути и средства реализации идей.
Компилятор идей	Доводит фундаментальные идеи до прикладного решения, обладает особенностями соединения разных идей, разрабатывает технологию использования выдвинутых идеи на практике.
Эрудит	Носитель энциклопедических сведений по широкому кругу проблем в прошлом и настоящем.
Эксперт (экономист)	Обладает способностями оценить целесообразность и эффективность той или иной идеи и дать правильный совет по ходу обсуждения.
Энтузиаст (пионер)	Личным примером и обаянием заражает людей верой в успех общего дела, побуждает других работать добросовестно.
Критик	Подвергает критическому анализу ход результаты работы группы, дает критическую и часто негативную оценку выдвигаемых идей.
Организатор (регламентист)	Организует работу группы по правилам и предписаниям, увязывает в процесс работы работу отдельных членов группы с позиции достижения конечной цели.
II. Коммуникационные роли.	
Лидер	Человек, обладающий высоким личным и профессиональным авторитетом, оказывающий влияние на поведение людей.

¹ Коротков Э.М. Исследование систем управления. – М.: Изд-во «ДеКа», 2003.

Делопроизводитель	Выполняет важную рутинную работу по фиксации идей, справок, мнения и составлению итоговых отчетов.
Связной	Связывает на неформальной межличностной основе членов группы иногда конфликтующих между собой, обеспечивает внешние взаимосвязи группы.
«Сторож»	Распределяет и контролирует потоки информации, оценивая важность или второстепенность сообщений, и доводит их до лидера.
Координатор	Осуществляет увязку действий отдельных членов группы с точки зрения достижения конечной цели в контакте с лидером.
«Проводник»	Человек, хорошо знающий географию и историю района, структуру фирмы и обеспечивающий связи группы с внешней средой.
III. Поведенческие роли.	
Оптимист	Всегда уверен в успехе общего дела, находит пути выхода из кризисных ситуаций, заражает своим позитивным поведением членов группы.
Нигилист	Всегда не уверен в успехе общего дела, имеет критическую точку зрения, чаще всего отличную от общепринятой.
Конформист	Следует общепринятым нормам поведения, пассивно соглашается с решением группы.
Догматик	Упорно держится известных норм, стоит до последнего в своем мнении, не соглашаясь с рациональным решением группы.
Комментатор	Фиксирует и комментирует события, происходящие в жизни людей, в мире, на работе, в спорте и быту.
Кляузник	Собирает и способствует распространению слухов, часто не проверенных и ложных. Во всем видит личную обиду и готов писать жалобы во все инстанции.
Борец за правду	Является носителем и выразителем общественной морали, философии фирмы, прав человека.
Общественник	Увлечен общественной работой, нередко придумывает и выполняет «почины» и «мероприятия» в рабочее время. К своим обязанностям по службе относится посредственно.
«Важная птица»	Напускает на себя загадочный важный вид, давая понять, что он многое знает и у него есть «рука».
«Казанская сирота»	Ищет сочувствия у окружающих, жалуясь на свое бедственное положение и непонимание в коллективе и среди администрации.

«Ерш»	Обычно пребывает в раздраженном состоянии, отталкивая от себя друзей и наживая врагов, конфликтует с коллегами и администрацией.
«Себе на уме»	Занимается преимущественно личными делами на работе, при этом используя свое служебное положение.
Лентяй	Не проявляет никакой активности в труде, занимается второстепенными делами, ведет пустые разговоры.
«Наполеон»	Тщеславный человек с манией величия, гениальности, непризнанности, стремящийся занять руководящее кресло, любит рассказывать о своих успехах и достижениях.

Менеджеру по персоналу неплохо для себя составить социальную структуру, характеризующую трудовой коллектив фирмы по социальным показателям: пол, возраст, стаж работы, образование, социальное происхождение, национальность, семейное положение, желаемая мотивация, уровень жизни, отношение к собственности фирмы.

У администрации фирмы должна быть штатная структура, определяющая: состав подразделений и перечень должностей; размеры должностных окладов и фонд заработной платы.

3.4. Уровни управления персоналом

Говоря о структуре кадрового обеспечения управления необходимо выделять уровни управления. По мере роста рынка администрации требования к техническим и социальным знаниям растут медленнее, а значение административных способностей повышается. Просматривается четкое различие требований к трем категориям администраторов: низшего звена (например, мастер) - среднего звена (например, начальник отдела, цеха и т.д.) - высшего звена (администраторы)¹.

На предприятиях индустриально развитых стран различают следующие уровни управления:

1. Top management, т.е. высшее звено управления (президент/ генеральный директор и другие члены правления);
2. Middle management - среднее звено управления (руководители управлений и самостоятельных отделов);
3. Lower management - низшие звенья управления (руководители подразделов, цеховых бюро, руководители групп, мастера, бригадиры).
4. Специалисты и служащие («белые воротнички»);
5. Рабочие, занятые физическим трудом («синие воротнички»);
6. Работники социальной инфраструктуры («серые воротнички»).

¹ Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Г. Управление персоналом. - М.: ПРИОР, 1998. - С.21-23.

3.5. Фазы развития персонала

Развитие работника можно представить в виде следующих последовательных фаз:

1. Оптант. Это период, когда человек озабочен вопросами выбора или вынужденной перемены профессий и делает этот выбор.
2. Адепт. Это человек уже ставший на путь приверженности к профессии и осваивающий ее (например, студенты);
3. Интернал. Это уже опытный работник, который и устойчиво любит свое дело, и может вполне самостоятельно, качественно и успешно справляться с основными профессиональными функциями.
4. Мастер. Этот работник может решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи, которые не всем коллегам по плечу.
5. Авторитет. Это мастер своего дела, уже хорошо известный в профессиональном кругу и имеющий в зависимости от принятия в данной профессии форм аттестации те или иные формальные показатели квалификации (разряд, класс, категорию, звание, степень и пр.)
6. Наставник. Это человек, у которого коллеги готовы поучиться его мастерству.

3.5.1. Профессионализм, квалификация и специализация работника

Известно, что главным фактором экономического успеха промышленно-развитых стран являются кадры, т.е. тот потенциал, которым они располагают и степень эффективности использования его профессионализма, квалификации и специализации. При нормативных требованиях к профессии профессионализм - это совокупность, набор личностных характеристик, необходимых для успешного выполнения труда. К таким существенным личностным характеристикам индивида относятся: потребности, установки, интересы, мотивы, уровень притязаний, особенности самооценки, целеустремленность, действенность. Отношения в сфере профессиональной деятельности есть акцептор результатов действий, регулирующий программу достижения результатов действий и их реализацию.

Развитие периода профессиональной деятельности от воздействия производственной обстановки имеет следующие зависимости:

- устойчивость деятельности, т.е. зависимость выполнения действий от моторики конкретного человека;
- внешняя интенсивность, т.е. зависимость реализации цели от специфики ситуации производственной среды;
- внутренняя интенсивность, т.е. зависимость развития мотива от развития операций деятельности;
- социальная модальность, т.е. зависимость развития потребностей от развития физиологических функций (движение, покой).

Таким образом реальные действия человека при выполнении труда подчиняются: естественности, необходимости и возможности. Процессы, состояние или свойства есть информационные группы элементов отражения во внешнем мире. Поэтому потребность есть особое физиологическое состояние индивида, вызываемое влияниями внешней среды. Информация предваряет действия человека. Она есть не только устраненная неопределенность, но и средство достижения цели.

Разум есть способность оптимизировать достижение целей, но эта способность ограничена законами природы, т.к. мозг реализует, как запомненный случайный выбор, преимущественно три формы выражения истины. Причем истинность результата всегда зависит от истинности поступающей информации. При этом чем больше неопределенность до получения сообщения о событии, тем больше количество информации при получении сообщения.

За единицу измерения потребности в качестве стимулирующей активности в ее удовлетворении принимается объем информации, необходимый для стимуляции. Если на генетическом уровне потребность есть приемо-передача информации для сохранения состояния гена, то на социальном уровне потребность превращается в мотив, осуществляющему регуляцию поведения работника. При этом информация приобретает ценность тогда, когда ее используют для изготовления продукции или оказания услуг, и имеет смысл, когда ее распространяют с целью коллективного пользования. На языке информации исходное, например, для инженерного проекта, есть система, для которой задано количество элементов, их свойства и условия применения.

Те потребности, которые человек осознает и при возможности стремится удовлетворить, являются запросами человека¹. Существует следующая иерархия потребностей: физиологические, безопасные, социальные, в т.ч. уважение и самовыражение. Как такового человека характеризует наличие у него трудолюбия, любознательности и определенного нравственного закона². Работа, как социальная основа служения обществу, должна стать потребностью человеческой души, столь же важной для правильного развития человека, как еда, вода и воздух для его физического тела. Поэтому человеческому организму, который хочет быть здоровым, совершенно необходимо трудиться по 7-9 часов в сутки.

В человеческой природе заложены такие качества³, как самосохранение, солидарность (общность), нравственный долг, рациональная гармония (разумное согласие) и самосовершенствование. Как таковой любой человек должен по своей природе обладать пятью добродетелями: человеколюбие, чувство долга, благопристойность, разумность и правдивость.

¹ Атяшкин Е.Л., Гуджоян О.П. и др. Теоретические основы коммерческой эксплуатации автомобильного транспорта/МАДИ (ГТУ). – М., 1999.

² Карлов Н.В. Путь познания. – М.: Воскресенье, 1998.

³ Иванов В.М. Христианство и насилие (принципы ненасилия). - М.: Миль, 1991. - С.36

Существует три типа человеческих личностей:

- личность, ориентированная на традиции; как авторы они дают, например, название работы впереди своего имени;
- личность, ориентированная на самого себя; как авторы они дают, например, свое имя впереди названия работы;
- личность, сопоставляющая себя с другими.

Социальную сущность человека определяют: мораль, совесть, долг, патриотизм, образование, культура и т.п. Социальная активность работника включает в себя следующие показатели: социальная активность в процессе труда; трудовая дисциплина; межличностные отношения.

Существуют три группы человеческих качеств¹: процессы (познания, обучения); индивидуальные (мотив познания (интерес), темперамент, характер, способность); состояние (внимание, настроение, вдохновение). В совокупности они составляют 53 качества, начиная с восприятия, выбора способа действий, стресс-факторов, свойств внимания и кончая навыками. К основным же социально-психологическим качествам работника относятся: ценности, интересы, ролевые ожидания, мотивы поведения.

В профессиональном плане в структуре личности выделяются четыре основные и две подсобные категории взаимосвязанных качеств. *Основные категории*: способности, т.е. все унаследованное и воспитанное; знания, т.е. накопленное в процессе обучения; навыки, т.е. приобретенное в процессе практической деятельности; убеждения, т.е. все то, что работник исповедует, во что верит и в чем уверен (убеждения бывают политические, экономические, философские, нравственные, религиозные). *Подсобные категории*: умения, т.е. формируемые способностями в соединении со знаниями; опыт, т.е. приобретаемый благодаря навыкам и знаниям. При этом если человек делает, то он запоминает на 90%, если только видит - на 50%, если только слышит - на 10%. Схема отношения профессионала к работе: знаю-могу-хочу. А логика мониторинга за его действиями со стороны менеджера по персоналу состоит: гипотеза - действия - индикаторы (намерения) - данные (желания).

Квалификация (от лат. quails - какой по качеству) степень профессиональной подготовленности к выполнению какого-либо вида работы. Различают квалификацию работы и квалификацию работника. Квалификация работы - это характеристика данного вида работы, устанавливаемая по степени ее сложности, точности и ответственности. Квалификация работника - это степень и вид профессиональной обученности, т.е. уровень подготовки, опыта, знаний, навыков, необходимых для выполнения конкретного вида работы.

Так для специалиста необходимы память, ощущение перспективы, время. И здесь исходным состоянием души работника является ее удовлетворенность по поводу обладания каким-либо благом от работы, а

¹ Чеботаев А.А. Логистика и маркетинг. - М.: Экономика, 2005. - С.67

также состояние неудовлетворенности по поводу возможной его потери¹. Поэтому, например, интеллектуальная собственность всегда стремится в направлении наибольшей реализуемости, т.е. туда, где имеется наибольшая вероятность ее реализации. И это особенно актуально для современности, т.к. тенденция развития стран по отношению к другим идет в усложнении процессов имитации технологий и товаров. И единственная возможность для развивающихся стран конкурировать на рынке - становиться умнее за счет привлечения интеллектуальной собственности, а не дешевле.

Поэтому развитие квалификации работника, а это важнее квалификации работы, зависит от динамической системы взаимодействия потребностей, мотивации, целей и действий.

При направлении на предмет деятельности работника менеджеру по персоналу надо обеспечить стремление работника к тому, чтобы побуждения к деятельности постоянно приобретали личностный характер. Активность же работника при этом может быть произвольной, преднамеренной или опосредованной.

В квалификации работника важное место занимает такая характеристика как рациональность. *Рациональный труд* - это значит разумный, целесообразный, обоснованный. Как таковая рациональность есть процесс мышления, основанный на использовании логического вывода². Поэтому в сознании человека при выполнении квалификационной работы должно оставаться только рациональное, поддающееся анализу и доступное проверке. Рациональный работник полагается только на точное знание, на факты, на логику.

К рациональным императивам относятся: повседневная деятельность; действия в чрезвычайных обстоятельствах; кондукторные действия, т.е. способы воздействия на состояние внешней среды. При этом оптимальная активность работника оценивается не более 85% от ее максимально возможной активности³.

Как таковая квалификация работника состоит из: знания, умения, навыков и составляют умение человека осуществлять полезную для общества работу. С точки зрения семантики знания делятся на знание «как?» и на знания «что?». Знания профессионала формируются на принципе: все о главном в области деятельности и только главное обо всем остальном в бытие. По некоторым данным⁴ техническим специалистам необходимы практически одинаковые фундаментальные технические знания, независимо от областей их специализации и работы.

Навыки получаются за счет способностей, знаний и умений. Убеждения формируются за счет знаний, навыков и опыта.

Показатель уровня квалификации работников при решении определенной проблемы можно оценивать в баллах следующим образом:

¹ Спиноза Б. Избранные произведения. - Ростов-на-Дону.: Феникс, 1998. - С.375-394

² Миротин Л.Б., Ташбаев Ы.Э. Системный анализ в логистике. - М: Изд-во Экзамен, 2002. - С.29

³ Беляев В.М. Основы теории менеджмента/МАДИ (ГТУ). - М., 2004.

⁴ Сартр Ж.-П., Камю А. Две грани экзистенциализма. - М.: ОЛМА-Пресс, 2001.

- требуемый уровень квалификации недостижим в рассматриваемый период - 15 баллов;
- нужна подготовка новых специалистов - 45 баллов;
- необходима специализация кадров - 60 баллов;
- необходимо повышение квалификации кадров - 80 баллов;
- существующие исполнители (кадры) полностью обеспечивают решение проблемы - 100 баллов.

Специализация - это приспособление работника к определенному виду деятельности на основе стереотипов¹. Существуют стереотипы деятельности и стереотипы воспитания. Еще М.А.Шолохов говорил, что людям свойственно тяготение к стереотипам как ко всему привычному, устоявшемуся, непреходящему. Таким образом в любой профессии при специализации ничто не может существовать вне отношения стереотипии, как свойства этой профессии.

Стереотип есть основа социальной устойчивости работника и его высшая форма адаптации. Здесь знания через практику превращаются в рефлекторные установки профессионального сознания и стереотипы профессиональной деятельности. Консерватизм человеческого мышления выражается в том, что приобретенные по наследству, трансформирующиеся и дополняющие при становлении профессиональной деятельности знания, постепенно догматизируются и формируются в виде устойчивых стереотипов. Реализация стереотипов по детерминанте - закономерный путь адаптации работника и к производственной среде². Они же формируют политические, религиозные и мировоззренческие концепции.

Однако чем эффективнее выполняется действие, тем меньше человек его осознает³. Поэтому разум человеческий научился отворачиваться от принципа противоречия, чтобы вобрать в себя принцип причастности. И лапидарность, как и все малое, например, краткость, лучше гармонирует с человеческим соизмерением, быстрее принимается и усваивается, т.к. это позволяет ему жить и мыслить в некоторых хорошо знакомых и удобных условиях существования.

Таким образом человек выбирает меру активности, исходя из минимальной достаточности, т.е. обязательности. *Обязательное* есть такое состояние, при котором человек в состоянии обеспечить решение всего «1% задач; *необходимая активность* позволяет обеспечить человеку решение более 1% задач, стоящих перед ним. Поэтому при любой деятельности важно определить ее активность (обязательность, необходимость, достаточность) с тем, чтобы была возможность регулировать состояние реализуемости достижения цели и ее корректирование, т.е. когда оценка результатов действий будут соотнесены с осуществленными действиями.

¹ Грант В. Эволюция организмов. - М.: Мир, 1980.

² Воробьев Г.Г. Школа будущего начинается сегодня. - М.: Просвещение, 1989.

³ Прибрам К. Языки мозга. - М.: Наука, 1976. - С. 124.

3.6. Профессионализм и возраст

Профессиональную деятельность осуществляет человек как целостная личность, проходящая в своем становлении через возрастные этапы. Процесс профессионального становления человека, опосредованный его возрастом называется профессиональным возрастным развитием.

Возраст индивида есть его развития как личности, характеризуемая совокупность закономерных физиологических и психологических изменений.

Для возрастного психологического развития характерна необратимость и преемственность, благодаря чему профессионал складывается обычно позднее личности, т.к. зрелость личности является предпосылкой к тому, чтобы человек состоялся и как профессионал. В каждом из возрастов закладываются психические качества, проявляющиеся позднее в профессиональной жизни.

Возрастное психическое развитие характеризуется сензитивностью, выражающуюся в том, что человек в разном возрасте характеризуется разной готовностью к различным видам деятельности.

Возрастное изменение характеризуется многонаправленностью, т.е. наличием на каждом отрезке жизненного пути не только роста (например, новых адаптивных возможностей), но и упадка, потерь тех же возможностей.

Возрастному психическому развитию присущи пластичность, компенсаторность. Так в профессиональном плане с возрастом возрастает: исполнительская вариативность; избирательные оптимизирующие стратегии, что уменьшает удельный вес потерь.

Возрастное психическое развитие приводит к возрастанию индивидуализации, т.к. человек овладевает разнообразными трудовыми способами, приемами, вариантами адаптации, мастерства, творчества, что в целом приводит к увеличению индивидуализации по мере успешной профессионализации.

Возрастное профессиональное развитие, хотя и ориентируется на нормы, критерии, уровни профессиональной деятельности, должно помнить, что демографическая обстановка на Земле такова, что к 2050г. половина людей на ней будет старше 60 лет.

При непосредственной реализации системы управления людьми в любой фирме важно комплексно учитывать как профессиональное развитие: работоспособность, профессиональное самоопределение и др., так и личностное: чувство взрослости, социальную ответственность, готовность к саморазвитию и др. Необходимо учитывать эти возрастные особенности, их преимущества и недостатки, что позволит повысить эффективность деятельности фирмы, а также способствовать созданию и развитию сплоченности и работоспособной команды.

4. КОМАНДА (КОЛЛЕКТИВ) ФИРМЫ

4.1. Команда фирмы

4.1.1. Основные понятия

Команда представляет собой разновидность социальной группы. Социальная группа – относительно устойчивая группа индивидов, способных общаться друг с другом, желающих совместных действий, стремящихся к достижению общей цели. Стабильность команды характеризуется сохранением в определенных пределах достижения целей, которые в существующих условиях могут и не реализовываться.

Каждая команда имеет свою функциональную структуру, основывающуюся на трех признаках: статусно-ролевые отношения; профессионально-квалификационные характеристики; половозрастной состав. Для команды важно также наличие у работников комбинации взаимодополняющих навыков, составляющих три категории¹: техническая или функциональная экспертиза; навыки по решению проблем и принятию решений; межличностные навыки (принятие риска, полезная критика, активное слушание и т.д.)

Различают большие, средние и малые социальные группы. Однако реально надо учитывать тот факт, что, например, иностранные компании меняют свою стратегию – вместо стремления сохранить прибыльность они теперь стремятся к росту через объединение.

И так в сфере бизнеса к средним социальным группам относятся в основном команды юридических лиц, к малым: семейное МП, а также бригада, отдел или служба любого юридического лица. Люди этих групп непосредственно контактируют друг с другом на базе общности целей, норм поведения, сочетания индивидуальных и групповых интересов.

4.1.2. Характерные особенности команды

Общность команды выражается через: общие цели, которыми руководствуется большинство сотрудников; мифы и анекдоты; историю создания и развития фирмы; групповые ценности, интересы и нормы. При этом чем однороднее организационная среда фирмы и ее организационная культура, тем труднее преодолеть границу между командой и внешней средой, тем лучше ее барьерная функция, ее устойчивость.

Устойчивость (негэнтропийность) команды характеризуется, прежде всего, ресурсным обеспечением, т.е. материальными, трудовыми, финансовыми, информационными и энергетическими ресурсами². Ресурсы здесь либо непосредственно являются источником жизнеобеспечения команды, либо опосредованно определяет условия ее существования вообще. В природе существует стремление систем, а к ним относятся и команды, к

¹ Процедура наблюдения в отношении кредитной организации. – М.: изд-во «Престон-Найк», 2000.

² Покровский А.К., Миротин Л.Б., Буряк В.Н. Основы современной логистики/Прикладная логистика. - №12. – 2005. – С. 11-22.

оптимуму использования затратных ресурсов взаимодействия элементов систем через их устойчивость. Количество ресурсов для жизнеобеспечения системы (команды) должно быть: обязательным (min 10%) – жизнедеятельность вообще; необходимым (порядка 80%) – динамическая устойчивость; достаточным (100%) – статическая устойчивость.

Несколько слов об информационном ресурсе. Любая фирма может сохранить свою качественную определенность лишь при наличии информации, содержащей в себе: сведения об окружающей среде; сведения о состоянии фирмы; предписаний регулирующих воздействий. При этом полнота информации обеспечивается через принцип: «The perfect order».

Здесь информация должна аккумулироваться и обрабатываться как дискретно, так и путем накопления данных. Сама информационная модель любой предметной области должна состоять из¹: однозначных имен объектов; имен свойств объектов; значений этих свойств.

В команде наряду с формальным распределением ролей обязательно складывается и неформальное в лице лидера, и лучше, если этим лидером будет сам предприниматель.

В хороших командах менеджерами по персоналу обычно создаются возможности для того, чтобы человек мог вести себя в соответствии со своими способностями в групповых действиях и органично присущей ему определенной ролью члена команды.

4.2. Место команды в системе логистического управления

1. Функции команды.

Команда по отношению к отдельному работнику выполняет следующие функции:

- социализация личности, т.е. реализация работником объективной социальной потребности - принадлежности к группе, команде;
- создания для личности социальной среды ее существования;
- саморазвитие (самореализация) личности.

2. Признаки команды.

Для характеристики команды выделяют следующие определяющие его признаки: единство целей; обязательное наличие руководства; дисциплина на основе моральных норм поведения; конформизм, т.е. влияние на работника команды.

3. Классификация команд.

Задачей команды является выполнение конкретных работ в соответствии с определенным разделением труда. Команды могут быть: первичные, т.е. объединяющие работников на основе отдельного технологического процесса; вторичные, т.е. объединяющие работников на базе системных целей (производство товаров или услуг).

¹ Дейк К. Введение в системы баз данных. – М.: Наука, 1980. – С. 116

При этом товар или услуга являются не данностью, а переменной, дающей возможность открытого множества возможных производственных проектов. Надо также учитывать, что продажа услуги – это продажа труда, а качество труда есть качество услуги. И философия бизнеса строится на правиле¹: предельные доходы равны предельным издержкам. Практика же свидетельствует, что в пределах наиболее типичных уровней загрузки мощностей, близких к оптимуму, предельные издержки есть величина постоянная. При загрузке мощностей, больше оптимальных, возникают дополнительные издержки из-за перегрузки оборудования, нарушения производственного ритма, простоев и т.п.

Качество в соответствии с Международным стандартом ISO 8402 есть совокупность свойств и характеристик объекта (продукта, услуг), относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности. Так, например, к параметрам оценки качества услуг относятся²: осязаемость; надежность; ответственность; законченность; доступность; безопасность; вежливость; коммуникабельность; взаимопонимание.

Всеобщее управление качеством, обязательная сертификация товаров и услуг обеспечивается с помощью серии стандартов ISO – 9000 Международной организации по стандартизации (International Standard Organization)³. Эта серия регламентирует 20 стандартных элементов системы качества в каждой конкретной производственной среде, документированных и поддерживаемых в виде процедур, инструкций, методик, стандартов предприятий и др.

Так, например, для оценки качества товаров необходимо: определить номенклатуру потребительских свойств и показатели качества продукции, классифицировав их в зависимости от социальных и функциональных признаков; конкретизировать смысл и значение каждого свойства и показателя; установить содержательные связи между потребительскими свойствами и показателями для различных видов продукции.

При управлении объектом по качеству для каждой оценочной характеристики должны быть заданы⁴:

- направление «лучше-хуже», т.е. чем больше значение характеристики, тем лучше и полнее объект решает возложенное на него ограниченное множество функциональных задач;
- минимальное значение каждой оценочной характеристики, т.е. такое, при котором объект в состоянии обеспечить решение всего $\approx 1\%$ задач, стоящих перед ним;

¹ Грязнова А.Г. Экономическая теория, Болонское соглашение и нужды практики/Ректор ВУЗа. - №5. – 2005. – С. 21-31.

² Основы логистики. – М.: ИНФРА-М, 1999.

³ Братухин А.Г., Давыдов Ю.В. и др. CALS в авиастроении/МАИ. – М., 2000.

⁴ Яковлев А.С. Сопоставление технических объектов в задачах управления/НТИ. – Сер.2. - №10. – 1983. – С.19-22.

- максимальное значение каждой оценочной характеристики, т.е. такое, при котором объект не в состоянии обеспечить решение менее 1% задач, стоящих перед ним.

Под *управлением же качества* услуг понимается установление, обеспечение и поддержание необходимого уровня качества услуг при их разработке, производстве и потреблении, осуществляемые с помощью мониторинг-контроля и целенаправленного воздействия на условия и факторы, влияющие на качество услуг.

4.3. Формирование и развитие команды

При создании команды нужно начинать с постановки ясных целей, которые представляют собой довольно мощное объединяющее средство. Далее определяются проблемы, которые могут быть осуществлены как через сотрудничество (максимально), так и через индивидуальные должностные характеристики. Следующее – это создание условий, при которых для членов команды не будет существовать невыполнимых коллективных дел, и особенно при их желании и стремлении. При этом необходимо всячески избегать фаворизма и дискриминации среди работников. Последнее – это организация деятельности на основе фазовых логистических процессов.

Процветающая фирма с подлинной командой характеризуется признаками:

- руководящая роль разделена между членами команды;
- индивидуальная и общая ответственность;
- специфические цели команды определяются внутри нее;
- коллективные результаты (продукты) труда;
- администратор поощряет открытые дискуссии и конструктивные собрания по решению проблем;
- прямая оценка результатов по выполненному коллективному заданию;
- члены команды в ряде случаев совместно обсуждают, принимают решение и выполняют работу.

Процесс формирования команды состоит в прохождении последовательно следующих стадий развития: возникновение; формирование; психологическая напряженность; нормализация; деятельность; совершенствование (распад).

4.4. Эффективность работы команды

Существуют следующие типы факторов, влияющих на эффективность работы команды:

- организационные – статус, размер и состав команды;
- среда, в которой функционирует команда, состояние коммуникаций и организация рабочих мест;
- важность и характер стоящих перед людьми проблем;
- свобода организации собственной работы, позволяющая людям на деле трудиться более слаженно и заинтересовано.

Эффективность, например, состава команды в первую очередь зависит от выбора сферы приложений усилий работника. Значительным для этого выбора оказывается размер отдачи от абсолютных преимуществ, которые он может получить в различных областях деятельности. Отдельные сферы деятельности в определенные периоды времени демонстрируют повышенную отдачу на общие способности, что предполагает получение существенных выигрышей на относительно незначительные преимущества в способностях. Созидательность же рабочего процесса в любом виде деятельности всегда характеризуется одним¹: максимумом пространства при оптимуме затрат ресурса в каждой точке.

Деятельность, общение и поведение работников команды носит, прежде всего, социально-экономический характер. И здесь условием, порождающим потребность в совместной деятельности через общение, является возникновение проблемной ситуации по своей сути мерой потенциальной подверженности недостаткам из-за несоблюдения условий реализации проблемы.

Реально существует устойчивое диалектическое единство и взаимообусловленность безопасности личности, группы и общества от подобной подверженности недостаткам в системе логистического управления². И здесь адаптивность команды есть ее способность видоизменять свою структуру и соответственно выбирать варианты поведения сообразно с новыми целями под воздействием факторов внешней среды.

При оценке организации рабочего места работников команды необходимо рассмотреть прежде всего следующие вопросы: рациональность планировки; обеспеченность организационной оснасткой; совершенство системы обслуживания. И здесь наиболее правильным является проведение аттестации рабочих мест по трем критериям: технико-технологический и организационно-экономический уровни; условия труда; техника безопасности (охрана труда). Так на утомляемость человека действуют следующие превышающие от норм факторы (их действие дается как потери в % от оперативного времени) по: физическому усилию – 9%, нервному напряжению – 5%, темпу работы – 4%, рабочему положению – 4%, монотонности работы – 3%, загрязненности воздуха – 5%, производственному шуму – 4%, вибрации, вращению и толчкам – 4%, недостатку освещения – 2%. Число же указанных факторов, влияющих на затраты труда специалистов и служащих как правило, не превышает трех.

Поэтому *охрана труда* – это система сохранения нормальной трудовой деятельности, здоровья и жизни работников команды, включающая правовые, социально-экономические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

¹ Залманов А. Тайная мудрость человеческого организма. – М.: Молодая гвардия, 1991.

² Гоббс Т. Избранные сочинения. – Том 2. – М.: Политиздат, 1964. – С. 247.

Основной риск для промышленных фирм – это выпуск плохо реализуемой продукции. В этом случае необходимо проведение следующих работ на базе использования, например, научно-технической информации:

- разработка и производство новой продукции;
- техническое и технологическое переоснащение производственной базы;
- организация эффективного сбыта продукции.

Для разработки мер по обеспечению соответствия выпускаемой продукции требованиям заказчиков и расширению областей ее применения работникам необходимо предоставить¹:

- материалы текущего информирования;
- аналитические справки о новых областях применения продукции;
- оперативные справки и сводки.

При анализе конкурентоспособности используют из информационных материалов следующие технические параметры:

- классификационные, которые определяют принадлежность изделия к определенному виду (классу) продукции, т.к. определять конкурентоспособность можно только по отношению к изделиям, входящим в один и тот же класс;
- конструктивные, характеризующие технико-конструкторские решения;
- нормативные, показывающие, соответствует ли изделие стандартам, нормам, в т.ч. правовым, правилам, которые регламентируют границы, из которых данный параметр не должен выходить.

Итак, к основным группам признаков новизны продукции относятся: конструктивно-технологические, коммерческие и социальные особенности. Сопоставление уровня развития в разных фирмах необходимо проводить по трем направлениям: выпускаемая продукция; законченные и близкие к завершению разработки; начатые или намечаемые к проведению исследования.

Эффективность процесса обновления выпускаемой продукции обеспечивается: целевой направленностью перевооружения производства; созданием организационного механизма, обеспечивающего комплексность и непрерывность создания, производства и внедрения новой техники; внедрение элементов маркетинга; совершенствованием экономического механизма обновления продукции.

При обосновании нового изделия целесообразно придерживаться следующей последовательности работ: определяются основные технико-экономические показатели нового изделия; составляется смета затрат, связанная с разработкой новой продукции; определяется структура затрат по этапам внедрения; устанавливается цена и условия продажи, порядок технического обслуживания и объем услуг послепродажного обслуживания; рассчитывается прибыль.

¹ Афанасьев Э.В., Ярошенко В.Н. Эффективность информационного обеспечения управления. – М.: Экономика, 1987.

К *основным путям* обеспечения эффективности работы команды относятся:

- наличие сильного лидера, заинтересованного в успехах команды (формального или не формального);
- нормальный психологический климат на основе доверия, являющегося основой к становлению здоровой и производительной команды;
- оптимальность размеров;
- четкость целей;
- наличие норм и стандартов поведения;
- поиск новых знаний, идей, перспективных методов работы.

К *общим закономерностям* становления жизнеспособного и эффективно функционирующего коллектива относятся:

- коллектив является продуктом разбивки команды в целом и всех ее членов в отдельности в контексте общей социально значимой деятельности;
- условием формирования коллектива является наличие в группе нормальных межличностных связей и гармонии между формальными и неформальными отношениями;
- последнее должно выражаться в успешном взаимодействии в процессе управления предпринимателя и неформального лидера команды.

В заключении следует отметить, что при формировании команды действует жесткая формула: человек стоит того, что он может, т.е. он либо часть решения, либо он часть проблемы. Поэтому на начальном этапе формирования команды по отношению к претендентам учитываются два основных признака: порядочность и профессионализм. Первое выражается, прежде всего, в искренности, когда у человека ничего не остается в резерве, ничто не выражается косвенно, ничто не пропадает зря.

5. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

5.1. Лидерство и руководство

5.1.1. Понятие «лидерство»

Лидер – это тот, кто несет на себе черты, приветствуемые и одобряемые именно в конкретном сообществе работников. Одного лидера люди слушаются беспрекословно, советам же или указаниям другого следуют лишь до тех пор, пока они не вступают в противоречие с их собственными интересами и установками. И только способность стать на точку зрения другого человека и увидеть проблему как бы своими глазами способно обеспечить взаимопонимание и соподчинение.

Лидерство – это способность человека влиять на других людей, чтобы побудить их действовать для достижения целей.

Лидерство в группе складывается из компонентов: эмоционального (старый друг), делового (все умеет), информационного (все знает).

В зависимости от направленности влияния на реализацию целей фирмы лидерство может быть:

- конструктивное, т.е. способствующее осуществлению целей фирмы;

- деструктивное, т.е. на базе стремлений, наносящих ущерб фирме (группа воров или взяточников);
- нейтральное, т.е. не влияющее непосредственно на эффективность производственной деятельности (рыболовы, садоводы и т.п.).

К основным свойствам лидера относятся:

- наличие цели;
- наличие последователей;
- способность обеспечить существование взаимосвязей, дающих возможность решать конкретные задачи в рамках единой цели;
- признание за ним лидерства по личностным и профессиональным качествам;
- обладание острой восприимчивостью к взглядам и позициям своих сторонников.

Основным качеством профессионального лидера является наличие знания, носящего системообразующий характер: установлены различные связи, принципы, законы, закономерности. К постулатам знаний о функциональной области деятельности при этом относятся: единственность, непогрешимость, категоричность, всеведение. Причем прогресс накопления подобных знаний есть процесс последовательного приближения в познании основ и деталей конкретной профессии.

Лидеру приписываются следующие оценки:

- он лучший из группы;
- полностью разделяет групповые ценности и одновременно является носителем общечеловеческих моральных норм;
- самый авторитетный в группе;
- всегда верен слову.

Для служб управления персоналом целесообразно знать о следующей классификации лидерства:

- лидер-организатор, т.е. выполняет функцию групповой интеграции;
- лидер-индикатор, т.е. главенствует при решении новых проблем, выдвигает идеи;
- лидер-генератор эмоционального настроения, т.е. доминирует в формировании настроения группы;
- лидер-эрудит, т.е. отличается обширностью знаний;
- лидер-эталон, т.е. является центром эмоционального притяжения, соответствует роли «звезды», служит образцом, идеалом;
- лидер-мастер, т.е. признанный специалист в определенном виде деятельности.

И для этих служб в первую очередь важно выяснить к какому типу лидера относится руководитель (предприниматель) той фирмы, в которой работают они.

5.1.2. Понятие руководства

От умения руководителя (предпринимателя) организовывать дело, процесс управления, зависит успешное функционирование фирмы. Для этих

людей наиболее важна ценность образования, знаний, информации. Эти люди действуют по принципу «как, если бы...», т.е. сколько знают, столько и могут.

К основным чертам руководителя относятся:

- отвечает за конкретный социально-экономический объект;
- имеет в своем подчинении команду;
- наделен необходимыми правами и полномочиями принимать решения;
- несет ответственность за последствия реализации управленческих решений.

Итак руководитель – это лицо, наделенное правом принятия решений и выступающее единоначальником в пределах данных ему или принятых на себя полномочий. Любое решение руководителя на реализацию проблем в области производственно-хозяйственной деятельности должно быть направлено на: повышение производительности труда; снижение себестоимости выпускаемой продукции; снижение трудоемкости; высвобождение численности работающих по отношению к действующим производственным технологиям. Последнее важно потому, что темпы роста числа рабочих мест всегда опережает прирост трудовых ресурсов и наличие вакантных мест приводит к нарушениям взаимосвязи между уровнем заработной платы, количеством и качеством труда.

Подобная закономерность напрямую жестко связана с наличием в системе логистического управления так называемой «осознаваемой мерности», т.е. предельных возможностей человека не только по выполнению физических действий, но и по восприятию и осознанию информации об объективной реальности.

Решения по уровням руководства бывают:

- стратегические;
- тактические (административные);
- оперативные.

Для выбора любого из этих решений необходимо определить: цели, ограничения на альтернативной основе, последствия. Для реализации решения необходимо, чтобы оно содержало информацию: кто, когда, где и каким образом должен выполнять поставленную проблему?

При этом позиция лица, принимающего решение и правила выбора решений, изложены в таблице (табл.5).

Таблица 5

Позиция субъекта	Правила выбора
Пессимистическая	Приписывание каждому из альтернативных вариантов наихудшего из возможных результатов, после этого выбор самого выгодного варианта, т.е. ожидание наилучшего результата в наихудшем случае.
Относительного пессимизма	Производится оценка выигрыша в результате сравнения с определенным по каждому варианту наилучшим результатом. А затем из совокупности наихудших результатов (не более 3-х) выбирают наилучший.

Нейтралитета	Все встречающиеся отклонения результата решения от среднего случая допустимы, выбор осуществляется в рамках, оптимальных с этой точки зрения.
Оптимистическая	Выбирается вариант, содержащий в качестве возможного следствия наибольший из всех возможных результатов.
Наилучшего результата	Это компромиссный вариант между оптимистическим и пессимистическим подходами.

Руководителю надо знать, например, что:

- *прогноз* – это вероятностное суждение о состоянии какого-либо объекта, процесса или явления к определенному моменту времени; прогноз строится на принципе «от будущего к настоящему»;
- *мониторинг-контроль* – это оперативный процесс проверки и сопоставления фактических результатов с заданиями; он может быть только текущим; контроль на основе обратной связи может быть предварительным, т.е. применяемым до принятия окончательного решения по итогам прошедших процессов (статистики), а также последовательным, т.е. по достигнутому конечному результату; как таковой контроль разбивается на три части: установление фактического состояния дел, оценка (анализ) этого состояния, выводы, вытекающие из оценки;
- любому последующему управленческому действию должен предшествовать анализ: ситуации, условий, взаимосвязей; действительность анализа предполагает: его адресность; количественную определенность; ресурсное обеспечение его рекомендаций.

5.1.3. Организаторские задачи руководства

К ним относятся:

1. Добиться того, чтобы люди действовали вместе, используя свои сильные стороны и устраняя слабые.
2. Определить для фирмы четкие, объединяющие работников цели, воспринимаемые и разделяемые всеми.
3. Создать такую организацию работы, которая позволяет членам команды расти, развиваться и изменяться через обучение, повышение квалификации и развитие специализации.
4. Понимать и нести личную ответственность за нанимаемых работников.
5. Обеспечить выполнение основных показателей производственной деятельности.
6. Помнить, что конечным результатом работы фирмы является реализация произведенной продукции или услуг.

Более подробно эти задачи рассмотрим при решении проблем, которые не переживают, а изживают.

Сформулировать проблему для работников – это процесс, посредством которого выявляются и конкретизируются отклонения от результата, а также оцениваются расхождения между ожидаемым и фактическим положением

дел. При системном подходе к разработке проблемы используется принцип *поэтапного решения*¹, т.е. каждый этап ее разработки должен учитывать последующую интеграцию всего процесса. При этом наиболее важным является выбор данных пространства и факторов определенного явления².

Формирование проблемы предполагает:

- выявление совокупности подлежащих решению задач;
- установление содержательных связей между ними;
- установление временных связей между ними.

При этом надо учитывать, что универсальной моделью отношений в предметной области деятельности является отношение «объект-признак-значение признака»³. Проблему с точки зрения задач надо изучить на ту глубину, которая достаточна для ее практического и конкретного применения. Объемные проблемы прорабатываются шаг за шагом, четко сознавая при этом главное направление движения. Здесь информация о некоторой ситуации, содержащей набор альтернатив, не только снимает неопределенность, вплоть до однозначного указания какой-либо одной альтернативы, но и указывает пути развития исходной ситуации.

При этом важнейший тип тождества альтернатив – это аналогия в структуре, т.е. в характере связей (отношений) между элементами вплоть до одинаковости структуры. Обмен же информацией здесь осуществляется только тогда, когда имеется между альтернативами такая связь, в результате которой повышается негэнтропия хотя бы одной из них⁴.

5.1.4. Способы воздействия на сотрудников

Существуют три основных способа прямого воздействия на человека:

- инструктирование, т.е. предписание индивиду наиболее эффективных способов достижения поставленных перед ним целей;
- информирование, т.е. представление о том, каково наиболее вероятное направление развития ожидаемых событий, последствий избранной или альтернативной деятельности;
- стимулирование, т.е. установление определенной связи между осознаваемыми мотивами человека и оценкой его деятельности.

При косвенном воздействии используют следующие методы:

- метод ориентирующей ситуации;
- метод символической регуляции;
- метод изменения элементов исполнительской роли;
- метод формирующего стимулирования.

5.1.5. Сферы деятельности руководителя

К ним относятся:

¹ Дерябин Н.И. Виртуальная революция: миф или реальность? – М.: Технология, 2004.

² Гвишиани Д.М. Мосты в будущее. – М.: Едиториал УРСС, 2004.

³ Манукян Ж.К. Семантический модуль в банке данных/Математические модели в лингвистике. – Ереван.: Изд-во АГУ, 1988. – С. 66-76.

⁴ Миротин Л.Б., Ташбаев Ы.Э. Системный анализ в логистике. – М.: Изд-во «Экзамен», 2002. – С. 252.

1. Организационная:

- организационные структуры;
- регламенты;
- области распределения задач;
- информационные потоки.

2. Использование власти и принятие решения.

3. Социально-психологическая работа с отдельными людьми и группами.

Основная задача предпринимателя при реализации своих сфер деятельности это улавливать существующие в экономике потребности и переориентировать имеющиеся ресурсы в нужном направлении. А для этого надо жить по жестко сформулированному правилу: «Хочешь жить – умей учиться», причем учиться в соответствии с логикой «длинной конкурентоспособности», т.е. следовать принципу: «учиться лучше, чем конкурент», при этом критикуйте, соглашайтесь, отвергайте, но используйте, если есть, что использовать.

По поводу критики ошибок подчиненных еще М.В. Ломоносов говорил: «Ошибки замечать не много стоит. Дать нечто лучшее, вот что приличествует достойному человеку». Всегда надо помнить при этом, что человек, которого убедили против его воли, не отречется от своего мнения и поневоле. Поэтому людей надо учить на работе так, как если бы Вы их не учили, т.е. незнакомые для человека вещи преподносить как им забытое. При вынужденной же критике необходимо соблюдать следующую последовательность сообщений: похвально-поучительные, корректирующие-поучительные, ясно поставленное задание.

5.2. Стиль управления и руководства

Стиль управления – это способ, которым руководитель управляет подчиненными ему сотрудниками, а также независимый от конкретной ситуации управления образец поведения руководителя.

Выбор стиля руководства определяется взаимодействиями объективных и субъективных факторов.

К первым относятся:

- содержание выполняемой деятельности (производственная, научная, воинская и др.);
- мера трудности решаемых проблем, сложность условий, в которых осуществляется их решение;
- иерархическая структура руководства и подчинения;
- социально-политическая ситуация и др.

К субъективным факторам относятся:

- психологические свойства нервной системы (темперамент);
- свойства характера;
- направленность, способности человека;
- привычные способы деятельности, общения, принятия решений.

Существуют три классических стиля управления: авторитарный, учитывающий при реализации только один фактор – характеристику

предпринимателя; демократический (партиципативный), учитывающий при реализации три группы факторов – характеристику предпринимателя, характеристики наемных работников, характеристики стоящих перед фирмой задач; нейтральный (анархический), учитывающий при реализации только один фактор – характеристики стоящих перед фирмой задач.

Демократический стиль управления в свою очередь может быть: новаторско-аналитический, новаторско-интуитивный, консервативно-аналитический и консервативно-интуитивный. Последних два построены на применении стереотипов и фиксированных правил, первые два построены на новаторстве и чуткости к новой информации. Причем в бизнесе это должно быть информация типа «сегодня на сегодня» и «сегодня на завтра».

В зависимости от характера руководителя могут быть:

- руководитель принимает решение сам и его объявляет;
- руководитель предлагает решение сотрудникам;
- руководитель представляет идеи, вызывает, порождает вопросы, отвечает, объясняет свои идеи и решения;
- руководитель представляет пробное решение, которое можно и изменить после обсуждения;
- руководитель представляет проблему, слушает и учитывает предложения сотрудников, находит взаимоприемлимое решение;
- руководитель ставит определенные границы и предлагает группе найти решение;
- руководитель позволяет сотрудникам действовать свободно в существующих рамках.

Людям присущи три потребности: власть, успех, причастность. Но характер человека не является константой, он меняется под воздействием социальных условий, воспитания и обучения. Поэтому любой человек, в т.ч. и руководитель, должен вырабатывать в себе такие качества, как хладнокровие, мужество, выдержка, самообладание и решительность.

На развитие человека больше всего влияют три составляющие: страх, интерес и воля. Человек преодолевает страх в осмысленном действии¹. Способность же к субъективному восприятию бытия у всех людей одинакова, т.к. человек всегда исходит из вопроса «зачем?», а не «что?» и «как?», т.е. не от данных знаний, а от смысла как знания, определяемого конкретной ситуацией при решении конкретной проблемы.

Не сформировав для себя смысла того или иного действия человек практически не в состоянии решать любые проблемы ни в одном виде деятельности. Человек прежде всего думает о безопасности своего существования², что представляет собой состояние его защищенности от негативных воздействий различного характера, способных нанести ущерб его здоровью. При этом поступок и чувство идут рядом и, управляя поступком,

¹ Паскаль Б. Мысли. – М.: Изд. дом Сабашниковых, 1995. – С. 34-51.

² Миротин Л.Б., Боков В.В. Современный инструментальный логистического управления. – М.: Изд-во «Экзамен», 2005.

находящимся под прямым контролем воли, человек получает возможность косвенно управлять чувствами, а значит и формировать характер.

Однако руководителю надо всегда помнить, что разум и агрессивность людей биохимически взаимосвязаны, а агрессивность всегда заглушает или уничтожает результаты разума. И самоконтроль российского человека материализован минимальными обязательными нормами в виде десяти заповедей, т.к. религия для него есть обобщение опыта выживания человечества. Поэтому это та ответственность перед другими людьми, от которой нельзя уйти и спрятаться, т.к. это должно быть его внутренним существом. Тем более при знании, что во всех религиях существует скрытое понимание того, что цель процветания человека ставится им самим и не содержит гарантий выполнимости.

5.3. Индивидуальные качества руководителя

Эффективность руководства во многом определяется соответствием индивидуальных его черт тем ролям и функциям, которые он призван выполнять в фирме. В наиболее общей форме требования к руководителю отражаются в социальных ролях, предписанных ему фирмой.

Это могут быть следующие роли:

- роль лидера, т.е. неформального лидера, обладающего высоким авторитетом и способностью влиять на других людей, т.к. от лидерства руководителя на 30-35% повышается отдача персонала;
- роль администратора, что предполагает способность его контролировать положение дел, принимать решения и добиваться их реализации, организовывать и координировать действия подчиненных, обеспечивать порядок, соблюдение правовых и административных норм и распоряжений;
- роль планировщика, т.е. способность оптимизировать будущую деятельность фирмы посредством анализа тенденций изменения как самой фирмы, так и окружающей ее среды; определение управленческих альтернатив и выбор наилучших из них; концентрация ресурсов на главных направлениях деятельности фирмы; этот руководитель должен иметь аналитический склад ума, быть методичным в работе и ориентироваться на будущее;
- роль предпринимателя, т.е. обладает способностью экспериментатора, находить новые виды деятельности, нестандартные решения, наиболее соответствующие ситуации, всегда готов к определенному предпринимательскому риску, при этом всячески минимизируя его.

Руководитель, выступающий в роли планировщика, при реализации проблемы концентрации ресурсов, а значит и снижения энтропии на главных направлениях деятельности фирмы, должен учитывать, что снижение энтропии в одной части системы логистического управления на столько же повышает энтропию в другой ее части или окружающей среде¹.

¹ Лийв Э.Х. Инфодинамика, обобщенная энтропия и негэнтропия. – Таллин.: Валгу, 1998.

Что же касается минимизации риска, то он в баллах для России и США составляет: систематический – 8,4; страховой – 9,2; риск законодательных изменений – 6,3 региональный – 6,4; отраслевой – 6,4; риск фирмы – 6,4; риск ликвидности – 8,2; кредитный – 6,4; валютный – 6,2; селективный – 5,6; инфляционный – 7,3; отзывной – 11,0; процентный – 9,4; капитальный – 7,4; риск поставки – 5,3; операционный – 5,2; риск урегулирования расчетов – 7,3.

5.4. Эффективность деятельности руководителя

Главным критерием оценки деятельности руководителя служит конечный результат труда всей фирмы, в котором органически соединены результаты труда и руководителя, и исполнителей. С экономической точки зрения результаты труда проявляются как прибыль фирмы (не более 10%), качество и количество продукции, экономичность (себестоимость), новизна продукции.

К основным же неэкономическим методам оценки результативности труда руководителей, специалистов и служащих относятся¹:

- управление по целям – основан на оценке достижения работником целей, намеченных совместно руководителем и его подчиненным на конкретный период времени; требует количественного определения целей и сроков их достижения; используется для оценки руководителей и специалистов;
- метод шкал графического рейтинга – основан на проставлении соответствующей оценки (от 4 до 1) каждой черте характера оцениваемого работника: количество работы, ее качество, инициативность, сотрудничество, надежность и др.; для повышения эффективности шкалы оценок составляются более четко разграниченные описания полноты проявления черты характера;
- вынужденный выбор – основан на отборе наиболее характерных для данного работника характеристик (описаний), соответствующих эффективной и неэффективной работе (например, «много работает», «не ждет помощи» и др.); используется для оценки результативности труда работников;
- описательный метод – оценщик описывает преимущества и недостатки поведения работников по критериям: количество работы, ее качество, знание работы, личные качества, и др. с помощью графической шкалы рейтинга, используя заранее составленные стандарты результативности труда;
- метод оценки по решающей ситуации – основан на использовании списка описаний «правильного» и «не правильного» поведения работника в отдельных ситуациях, так называемых «решающих ситуациях»; оценщик ведет журнал, в котором эти описания распределены по рубрикам в зависимости от характера работы; используется для оценки руководством;
- метод анкет и сравнительных анкет – включает набор вопросов или описаний поведения работника; оценщик проставляет отметку напротив

¹ Коротков Э.М. Исследование систем управления. – М.: Изд-во «ДеКа», 2003.

описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае – оставляет пустое место; сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника; используется для оценки коллегами и подчиненными;

- метод шкал, рейтинговых поведенческих установок – основан на использовании решающих ситуаций (5-6), из которых выводятся характеристики результативности труда (от 6 до 10); оценщик просчитывает в анкете рейтинг описания характеристик какой-либо критерий (например, компетентность) и ставит пометку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого;

- метод шкалы наблюдения за поведением – аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения работника в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом ранее.

5.5. Планирование и подготовка резерва руководителей

Необходимость в подготовке резерва руководителей из числа работников фирмы вызвана тем, что приглашенному на это место специалисту со стороны требуется от 3 до 6 месяцев на знакомство с делами фирмы, от 1 до 3 лет, чтобы быть признанным «своим» и от 2 до 5 лет, чтобы впитать культуру фирмы.

Система подготовки резерва руководителей предполагает решение трех проблем:

- выявление сотрудников организации, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;
- подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности;
- обеспечение плавного замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника.

Известно, что создание информации есть ее синтез, объекты и процессы природы первично образованы иерархией синтеза информации как физическим процессом, и здесь диалектика протекает от эмпирического к теоретическому и от чувственного к рациональному знанию. При этом признание недостижимости истины дает больше перспектив для свободы и процветания, нежели отрицание.

Как таковые знания создают конкурентные преимущества не только отдельным фирмам, но и отдельным странам и регионам в большей степени, чем природные ресурсы. Знания подобны опционам, само их наличие на рынке трудовых ресурсов создает условия, которые могут быть использованы для дальнейшего развития бизнеса¹.

Принципиально знание есть удовлетворительно обоснованная вера, находящаяся в согласии с истиной. Для достижения знания необходимо соблюдение принципов: аналогии, индукции, непрерывности. Еще известный мыслитель Конфуций говорил, что три пути ведут к знанию: путь

¹ Янсен Феликс. Эпоха инноваций. – М.: ИНФРА-М, 2002.

размышления – это путь самый благородный; путь подражания – это путь самый легкий; путь опыта – это путь самый горький.

Сейчас реально существуют две тенденции: усиление дифференциации знаний к их интеграции. Основной же путь познания истины идет по пути закона постепенного приближения.

Как таковые знания существуют в трех формах:

- квалификация («живые знания»), т.е. умение человека осуществлять ту или иную полезную работу;
- осуществленные знания, т.е. материализованные в следующих формах: техника, технология, материалы и препараты, организационные формы и системы;
- информация, т.е. знания для других, отчужденные от их первоначального живого носителя (генератора синтеза информации) и ставшие сообщениями об объектах, явлениях и процессах.

Так для повышения профессиональных знаний руководящего состава предоставляется следующая информация в виде: оперативные сообщения, реферативные обзоры, справки по актуальным научно-техническим проблемам.

Уровнями формирования знаний руководителей являются: представление, понимание, запоминание. Знания могут быть феноменологические (эмпирические) и теоретические. Существуют знания объективные (знаю, что ...) и субъективные (верю, что ...). Знание может быть единичное, особенное, всеобщее¹. Знания типа «сущность-связь» и «причина-следствие» есть по сути технологические знания.

Все знания кроме того делятся на: специальные (о конкретных фактах); абстрактные (обобщающие специальные); семантические (о базовых категориях) и понятия, например отрасли. Причем здесь информация аккумулируется вокруг материальных объектов в достаточно стабильные образования², и представляет собой модель целостности отражения бытия, т.е. подробная классификация подразделов данного вида деятельности с выделением характерных признаков и свойств результатов того или иного вида деятельности.

За семантикой, как за смыслом информации, стоит единое в своем разнообразии и разнообразие при своем единстве.

6. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

6.1. Понятие кадровой политики

Кадровая политика - есть генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание ответственной и

¹ Чечнев Б.А. Информация и знание (к постановке проблемы). – «Науковедение и информатика», №32, 1989, с. 50-57.

² Щетинин А.А. Гипотеза Всеединства (первое приближения). – М.: Лана, 1998. – с. 24.

высокопроизводительной сплоченной команды, способной своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития фирмы.

Содержание кадровой политики включает в себя:

- планирование кадров;
- обоснование использования на практике тех или иных методов и средств реализации целей и задач кадровой политики фирмы;
- систему контроля за наемным персоналом. Кадровая политика формируется с учетом состояния:

1. Внешней среды, в которой развивается фирма:

- экономической системы;
- социальных отношений;
- политической ситуации;

2. Внутренней среды фирмы:

- стратегических целей и проблем развития;
- корпоративной культуры;
- качественных характеристик персонала;
- условий труда;
- экономического положения фирмы.

К основным характеристикам кадровой политики фирмы относятся:

- 1) связь со стратегией развития фирмы;
- 2) ориентация на долговременную перспективу;
- 3) значимость роли персонала;
- 4) философия фирмы в отношении работников;
- 5) система взаимосвязанных функций и процедур по работе с персоналом.

6.2. Типы кадровой политики

Существуют два основания для дифференциации кадровых политик¹:

1. По роли руководства фирмы в реализации стратегии по работе с персоналом;
2. По ориентации при формировании кадрового состава на внешние или внутренние источники.

В соответствии с первым основанием выделяют следующие типы кадровой политики:

- пассивная, т.е. руководство фирмы не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий;
- реактивная, т.е. руководство фирмы осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом и ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем;

¹ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебное пособие. - М.: Интел-Синтез, 1997.

- превентивная, т.е. мероприятия кадровой политики проводятся лишь тогда, когда руководство фирмы имеет обоснованные прогнозы со стороны менеджеров по персоналу о развитии возможных ситуаций;
- активная, т.е. руководство фирмы имеет не только прогноз, но и средства воздействия на возможные ситуации.

Рациональная кадровая политика фирмы основана на качественном диагнозе ситуации, обоснованном прогнозе ее развития и наличии средств для влияния на эту ситуацию. Все остальное - это авантюристическая кадровая политика.

В соответствии со вторым основанием кадровая политика может быть: открытая или закрытая.

Приведем следующую сравнительную характеристику двум указанным типам кадровой политики (табл.6).

Таблица 6

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для фирмы подходов, предложенных новыми сотрудниками	Эффективная адаптация за счет института наставников (опекунов), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе фирмы
Продвижение персонала	Затруднена возможность роста, т.к. преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на высшестоящие должности всегда отдается сотрудникам фирмы, проводится планирование карьеры
Мотивация и стимулирование	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удовлетворение

		потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и фирмы	Необходимость специально инициировать процесс разработки инноваций, высокое чувство причастности, ответственность за изменения за счет осознания общности судьбы работника и фирмы

Первый тип кадровой политики характерен для новых фирм, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли. Второй тип характерен для фирм, ориентированных на создание определенной корпоративной общности, формирования особого духа причастности, а также работающих в условиях дефицита трудовых ресурсов.

Управление персоналом является частью организационной стратегии фирмы, под которой понимается определение перспективных целей развития фирмы, методов и времени их достижения, а также системы показателей (оценки) реализации этих целей. Кадровая стратегия включает в себя:

- подготовка предложений по ключевым элементам стратегии логистического управления персоналом с необходимым обоснованием;
- участие персонала в обсуждении указанных элементов, корректировку их с учетом замечаний, формирование целостной стратегии управления;
- обеспечение практической реализации утвержденной стратегии.

Деятельность менеджера по персоналу имеет следующий вид (табл.7).

Таблица 7

Сфера деятельности	На что направлено	Типичные функции	Уровень утверждения
Управление трудовыми ресурсами (стратегический аспект)	На решение долговременных, принципиально новых задач	Планирование трудовых ресурсов. Развитие индивидуальных способностей и повышение квалификации. Планирование затрат на	Президент

		персонал в рамках стратегии общих затрат фирмы и др.	
Работа с персоналом (оперативная деятельность)	На решение повседневных проблем, которые требуют административного вмешательства	Подбор и расстановка кадров. Управление трудовой мотивацией. Контроль за состоянием техники безопасности. Разрешение конфликтов	Вице-президент

С точки зрения содержания организационных и социальных связей и форм управления ими различают механистические и органические модели типов организации. Первые выстраиваются по принципу максимально четкого распределения обязанностей между всеми работниками фирмы, упорядочения коммуникаций и любых взаимодействий в фирме на основе ясно очерченной иерархии полномочий. Характеризуются высокой степенью специализации и устойчивостью к возмущениям внешней среды. Во вторых имеется внутреннее единство команды при условии улавливания любых высших изменений и приспособляющаяся к ним за счет открытости каналов коммуникации, интенсивности горизонтальных взаимодействий, отсутствия жесткости в постановке и распределении проблем между членами фирмы. Подобная модель характеризуется повышенной долей риска к ее ликвидации. На формирование кадровой стратегии в современных условиях оказывают непосредственное влияние следующие факторы:

- «миссия» фирмы, т.е. концепция ее изначального появления, функционирования и дальнейшего развития на соответствующем сегменте рынка;
- состояние рынка трудовых ресурсов определенной профессионализации на определенной территории;
- имидж конкретной фирмы в глазах клиентов и, соответственно, в глазах потенциальных и действующих сотрудников;
- финансовые возможности фирмы по содержанию наемного персонала, в т.ч. обеспечение функционирования системы персонального менеджмента;
- степень компетенции менеджеров по персоналу.

6.3. Этапы проектирования кадровой политики

Проектирование кадровой политики состоит из этапов:

- нормирование, т.е. согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями фирмы в целом, стратегией и этапом ее развития; предусматривает проведение анализа корпоративной культуры, стратегии и этапов развития фирмы, прогнозирования возможных изменений, конкретизации образа желаемого сотрудника, путей его формирования и цели работы с персоналом;
- программирование, т.е. разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом существующих условий и возможных изменений процедур и мероприятий по достижению целей, создание кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, с учетом при этом не только современного состояния фирмы и ее возможных изменений, но и корпоративных ценностей;
- мониторинг персонала, т.е. разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации; предусматривает выделение индикаторов состояния кадрового потенциала, разработку программы постоянной диагностики и механизма выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала; проведение оценки эффективности кадровых программ.

6.4. Пути реализации кадровой политики

К основным мероприятиям по реализации кадровой политики относятся:

- в области перспектив развития персонала: количественное и качественное планирование персонала; структурирование и планирование расходов на персонал;
- в области занятости персонала: непрерывное, последовательное планирование занятости; сравнение существующих и перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу; профессиональный и кадровый мониторинг в учебных заведениях; адаптация сотрудников; регулярное представление информации о стратегии и деятельности фирмы; повышение квалификации персонала;
- в системе вознаграждений: гибкие системы оплаты труда; гибкая система начисления надбавок и доплат; премирование.

7. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА

7.1. Место службы организации управления персоналом в структуре фирмы

Подразделения или отдельные менеджеры по персоналу, выполняющие функции управления персоналом в фирме, рассматриваются в широком смысле как служба управления персоналом. Ее главные проблемы делятся на две группы¹:

1. Проблемы менеджмента:

¹ Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: НОРМА-ИНФРА-М, 1998.

- разработка концепции развития кадровых систем и инструментария: кадровая политика, стратегия, принципиальные вопросы, инструментарии планирования и контроля;

- консультирование (поддержка) руководства фирмы (трудовое право, планирование и развитие персонала, принципы руководства и сотрудничества);

- участие в подготовке и принятии решений по кадровым вопросам (наем персонала, его использование, организация зарплаты и стимулирования).

2. Административные проблемы:

- осуществление сервисных работ: расчет зарплаты, социальные вопросы, управление персоналом.

В зависимости от системы развития и особенностей фирмы кадровая служба, как правило, проходит путь от штабного подразделения с консультативными функциями до включения службы управления персоналом с управленческими полномочиями в руководство фирмой, т.е., например, до директора по персоналу наряду с другими директорами: финансовыми, техническими, коммерческими, директором по производству.

Сейчас все большее развитие в практике работы фирм получает функциональная сфера управления, получившая название «Контроллинг», включающая в себя следующие общие и специфические функции: планирование, финансы и учет, организация управления, информационные сети, управление персоналом.

Служба управления персоналом, как правило, ориентирована на выполнение следующих работ: наймом и движением работников, стимулированием и оплатой труда, формированием социально-трудовых отношений, планированием, обучением кадров, контролем и оценкой персонала.

Рассмотрим более подробно процессы при реализации управления персоналом:

- найм рабочей силы: планирование, набор: внешний, внутренний; отбор; интервьюирование, тестирование, организация других испытаний;

- подготовка и продвижение персонала: разработка программ обучения; профобучение; корректировка жизненных планов;

- стимулирование и оплата труда: анализ трудовых процессов; планирование затрат на персонал; тарифные соглашения; изучение мотивации труда; установление системы стимулов и компенсаций; разработка систем оплаты труда: тарифных и бестарифных; разработки других методов оплаты труда;

- изучение и оценка кадров: анализ качества трудовой жизни, степени удовлетворения важнейших личных потребностей через деятельность в фирме; определение морально-психологического климата в коллективе; организация оценки кадров; внутрифирменные перемещения; оценка содержания труда; планирование оптимального состава персонала;

- трудовые отношения: изучение социальной напряженности; заключение договоров; развитие отношений с профсоюзами;

- профориентация и адаптация: профориентация в коллективе, адаптация кадров в коллективе; планирование сохранения персонала;
- стратегическое управление персоналом: разработка стратегии управления персоналом для достижения целей фирмы; планирование развития персонала; анализ информации по рынку рабочей силы; планирование потребности в персонале; обеспечение администрации кадровой информацией;
- охрана труда и техники безопасности: организация медицинского обслуживания персонала; организация курсов по охране труда и т.п.; изучение условий труда и их корректировка; управление отношениями по охране труда.

7.2. Функции службы управления персоналом

Служба персонала рассматривается в качестве координирующего центра по полному и своевременному удовлетворению потребностей фирмы в трудовых ресурсах необходимых специализаций и уровней квалификации. Для этого служба реализует следующие базовые функции:

1. Планирование персонала. Процесс найма или сокращения сотрудников при этом обеспечивается по следующей принципиальной схеме: «Когда?» - т.е. планируемый срок найма или сокращения; «Куда?» - т.е. для какого структурного подразделения; «Кого?» - т.е. требования к вакантному рабочему месту или категориям сокращаемых сотрудников.

2. Обеспечение кадрами и создание условий для их адаптации. Реализация этой функции зависит от наличия:

- отработанных методик привлечения персонала, обеспечивающих возможность именно отбора, а не автоматического зачисления в штат первого же, а часто и единственного, кандидата на замещение вакантного рабочего места;
- системы критериев отбора, позволяющих существенно сократить вероятность зачисления в постоянный штат сотрудников, недостаточно компетентных или изначально непригодных для работы в фирме;
- типовых процедур первичного развития персонала, обеспечивающих возможность скорейшей адаптации вновь нанятых сотрудников.

3. Организация развития персонала, т.е. его профессиональной переподготовки и повышения квалификации. При этом служба персонала обеспечивает:

- определение оптимальных для различных категорий и специальностей персонала форм переподготовки, повышения квалификации и стажировки;
- определение профильных образовательных учреждений различного типа, а также мест проведения стажировок с последующим заключением соответствующих соглашений и договоров;
- планирование процесса дополнительного обучения персонала в фирме, разработку соответствующих графиков, согласованных с администрацией фирмы;

- общий контроль за процессом дополнительного обучения, включая и персонифицированные его результаты.

4. Оценка результатов деятельности персонала, за исключением результатов текущей работы сотрудников. Непосредственными задачами службы персонала по данной функции выступают:

- разработка унифицированной для фирмы методики, обобщающей оценки результатов деятельности сотрудников за определенный период времени;

- подготовка формализованной номенклатуры типовых управленческих решений по результатам данной оценки в части, касающейся как оцениваемого сотрудника, так и системы управления персоналом в целом.

5. Работа с кадровым резервом. Через механизм последовательного цикла должностных перемещений кандидатов на замещения должностей по заранее установленному перечню ключевых рабочих мест, позволяющему им на практике ознакомиться со всеми аспектами деятельности фирмы, включая комплекс ее внутренних управленческих взаимосвязей.

6. Организация системы оплаты труда и стимулирования. Эффективность реализации этой функции зависит от:

- знания менеджером по персоналу вопросов организации и оплаты труда;

- возможность доступа менеджера по персоналу к внутренней управленческой информации структурных подразделений фирмы;

- обеспеченность службы персонала аналогичной информацией внешнего для фирмы уровня (например, о результатах внедрения прогрессивных форм оплаты труда в других профильных фирмах);

7. Социально-психологическая поддержка персонала. Реализация этой функции зависит от финансовых возможностей фирмы.

8. Учетно-регистрационная функция. Связана с оформлением документов, регистрацией и исполнением кадровых решений. Предусматривает также расстановку кадров, составление должностных инструкций.

9. Юридические функции. Требует наличия юриста, т.к. действующее трудовое законодательство стоит прежде всего на страже интересов работника и трудового коллектива, и только потом работодателя.

В любой фирме существуют три уровня работы с информацией: организационный, т.е. сбор и сортировка информации; верификационный, т.е. ее оценка; управленческий, т.е. ее использование для принятия решений. Однако в любом деле важна дозированная информация, необходимая для успешной работы. При этом механизм семантически правильного смысла сообщения основан на операндах¹: если, то, и.

Известно также, что увеличение объемов производства в два раза требует четырехкратного увеличения объема используемой информации, а в три раза - девятикратного². Как таковая информация при этом создает условия для совершения процесса логистического управления, т.к. здесь физические

¹ Барсуков В.С., Тарасов О.В. Новая информационная технология - искусственный интеллект, концепция банка знаний, экспертные системы/Вычислительная техника и ее применение. - №2. - 1989. - С.39-45.

² Каныгин Ю.Н., Калитич Г.И. Социально-экономические проблемы создания и использования искусственного интеллекта. - Киев.: УкрНИИТИ, 1989. - С.47

объекты условно трансмутируются в информационные по следующим уровням абстрагирования: концептуальный, функциональный, физический.

Наиболее усваиваема информация, если она сгруппирована следующим образом: проблемы, требуемая для их решения информация, необходимые действия. Под *актуальностью информации* понимается ее пополнение данными не более трехгодичной давности. Проводимая при пополнении информации экспертная оценка осуществляется на принципе нонконференции, т.е. такой процедуры, когда оценка начинается специалистом низшего уровня и заканчивается специалистом высшего уровня. Причем, например, табличная форма представления информации наиболее предпочтительна для финансовой информации.

Говоря об универсальных понятиях необходимо отметить один парадокс: чем более универсальным является понятие, тем беднее его содержание и меньше характерных признаков. А для описания норм поведения в документах, используемых службами персонала, можно использовать следующий вид нормативных высказываний: что делать? Как делать (описание путей достижения целей)?; что такое (определение сущностей, входящих в 1 и 2 высказывания)?

Поведение человека является функцией его восприятия и ожидания, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения. Поэтому личностная адаптация есть адаптация личности к социальных проблемным ситуациям, привыкание индивида к новым условиям внешней среды с затратой определенных сил, взаимное приспособление индивида и среды.

Социальная адаптация человека - это процесс становления личности, обучения индивида и усвоение им ценностей, норм, установок, образцов поведения, присущих данному обществу, социальной общности, группе¹. Социальная адаптация человека происходит в трех основных сферах: деятельности, общения, самосознания. При социальной адаптации в сфере деятельности прежде всего понимается его ориентировка в системе каждого вида деятельности, т.е. выделение в ней главного, ее осмысление и т.д.

Форма подготовки и обучения внутри фирмы включает в себя: обучение во время работы под руководством наставника, который показывает, как надо работать; обучение вне работы, проводимое как на фирме, так и вне нее; самообразование. Обучение на фирме происходит за счет перемещения с одного места работы на другое в пределах одной области работы. При этом процесс освоения сложных работ занимает как правило время порядка трех месяцев². При приеме на стажировку упор делается на: мотивацию, личностные качества, соответствие специальности содержанию стажировки. При этом эффективность мотивации определяют три фактора³: ожидание в отношении результатов; ожидание в отношении затрат труда; соответствие ценности полученных навыков и знаний затраченным усилиям.

¹ Прохоров Б.Б. Экология человека. - М: Изд-во МИЭПУ, 2000.

² Ключев В.И. Передовой опыт- всем. - М.: Профиздат, 1986.

³ Беляев В.М. Основы теории менеджмента. - МАДИ (ГТУ). - М., 2004.

Существует следующая база системы профессионального обучения: от разумного, осмысленного выполнения операций к рефлексорному автоматизму, свойственному профессионалу. При этом процесс обучения базируется на формировании стереотипов, некоторых зафиксированных истин (аксиом), которые и создают основу профессиональных знаний.

К нижним границам минимального уровня жизненных благ относятся: мин зарплатной платы, пенсии, стипендии, уровень расходов на образование, детские дошкольные учреждения, нормативы обеспеченности жильем, охраны здоровья, получения образования, набора товаров и услуг для удовлетворения жизненно необходимых потребностей.

К основным же социальным гарантиям относятся: право на выбор профессии, сферы приложения труда, форм экономической деятельности, получение общего и профессионального образования, право человека на реализацию своего трудового потенциала, способностей и адекватное вознаграждение в соответствии с количеством и качеством труда, одинаковая равноценность этого вознаграждения набору потребительских товаров и услуг.

В трудовых взаимоотношениях иногда присутствует такое явление как дискриминация, что по своей сути является давлением на человека. Но любое давление стимулирует реакцию, что в свою очередь способствует профессиональному и личностному росту дискриминируемых.

7.3. Требования к менеджерам по персоналу

В работе менеджера по персоналу различают три аспекта: кадровое управление как профессия; кадровое управление как умение управлять; кадровое управление как система знаний об управлении персоналом.

Первый аспект от них требует:

- иметь четкое представление о потребностях клиентов фирмы, понимать особенность производимой деятельности фирмы, ее финансовые аспекты, видеть стратегические перспективы развития;
- иметь профессиональные знания и навыки в области управления персоналом: подбор, профессиональное обучение и развитие, оценка, компенсации сотрудникам;
- обладать способностями лидерства в управлении изменениями, т.е. брать на себя определение направлений развития фирмы, формулировку целей, выработку методов достижения этих целей, а затем и внедрению их, эффективно преодолев сопротивление переменам;
- обладать способностью к обучению и развитию, т.е. к постоянному обновлению профессиональных знаний и навыков.

7.4. Эффективность функционирования службы персонала

Оценка деятельности службы персонала базируется на определении того, насколько кадровая составляющая способствует достижению целей фирмы и выполнению соответствующих задач. Производится она по таким параметрам, как качество выполняемой персоналом работы,

удовлетворенность работников, исполнительская дисциплина, текучесть кадров.

При этом к критериям персонального менеджмента относятся:

- текучесть кадров в целом по фирме, а также по базовым категориям персонала;
- наличие вакантных рабочих мест в фирме, незамещенных в течение определенного периода времени (например, квартала);
- число трудовых конфликтов, вышедших за рамки соответствующих структурных подразделений фирмы;
- наличие претензий к деятельности службы персонала со стороны других служб и администрации фирмы.

Динамика указанных показателей достаточно объективно отражает реальные результаты работы службы персонала за определенный отслеживаемый период. Количественная оценка эффективности деятельности службы управления персоналом предполагает обязательное определение издержек, необходимых для реализации кадровой политики фирмы. При этом следует учитывать расходы как на содержание персонала, так и на его пополнение и обучение.

К показателям собственной экономической эффективности работы служб управления персоналом относятся: соотношения издержек, необходимых для обеспечения фирмы квалифицированной рабочей силой соответствующего количества и качества, и полученных результатов деятельности фирмы; затраты на отдельные направления и программы деятельности службы персонала в расчете на одного работника; эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и фирмы в целом; отношения бюджета службы персонала к численности обслуживаемого персонала.

К показателям степени укомплектованности фирмы кадрами относятся: численность работников и число рабочих мест (количественная укомплектованность); профессионально-квалифицированные характеристики работников требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность).

К показателям степени удовлетворенности работников относятся: работой в данной фирме; деятельностью службы персонала.

К косвенным показателям эффективности службы персоналом относятся: текучесть кадров; производительность труда; показатель качества продукции (процент брака, рекламаций и пр.); количество жалоб работников; уровень производственного травматизма и профзаболеваний.

8. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА

8.1. Анализ рабочего места

Количество рабочих мест характеризует производственные процессы и операции, выполняемые персоналом. Все они должны быть согласованными,

скоординированными и непосредственно увязанными с задачами фирмы в целом, а это и является обязательной частью работы служб персонала.

Рабочее место - пространственная зона, оснащенная техническими средствами, в которой совершается трудовая деятельность персонала. Классификация рабочих мест зависит от: категории работников, их числа, уровня механизации, рабочей позы, места расположения, уровня подвижности, степени специализации, вида производства (основное, вспомогательное, обслуживающее), числа смен, условий труда (нормальные, монотонные, тяжелые, средние).

Анализ рабочего места осуществляется для¹:

- определения времени, необходимого для выполнения основных производственных операций;
- группировки различных производственных операций в процессе;
- организации рабочего места с целью увеличения производительности труда работников;
- определения целесообразного для данного рабочего места режима работы;
- определения личностных характеристик работника, которыми он должен обладать для выполнения данной производственной операции;
- использования информации, полученной в результате анализа рабочего места для создания программы управления персоналом фирмы.

Анализ рабочей фирмы состоит из стадий:

- определение места каждого рабочего процесса в структуре фирмы;
- цели и задачи анализа рабочего места, направления использования информации о рабочем месте;
- отбор типичных рабочих мест для анализа;
- выбор метода анализа рабочего места и его использования; сбор необходимых данных;
- описание рабочего места;
- специализация рабочего места;
- оценка и внедрение проекта модифицированного рабочего места.

Для получения необходимой для анализа рабочего процесса информации используют методы: наблюдения, собеседования, анкетирования, фиксации обязанностей работников по формализованному списку.

8.2. Проектирование рабочего места

Проект (паспорт) рабочего места включает в себя:

- назначение и общие характеристики рабочего места;
- планировка рабочего места;
- мебель, оборудование и технические средства;
- функциональные обязанности (основные элементы работы);

¹ Васнин В.Р. Практически менеджмент персонала. - М.: Юристъ, 1998. - с.177-190.

- методы и приемы труда;
- условия труда;
- оплата труда;
- организация обслуживания;
- регламентирующая документация;
- нормирование (загрузка) рабочего места;
- охрана труда и техника безопасности.

Исходными данными для разработки паспортов рабочих мест является: типовые паспорта рабочих мест; модели рабочих мест персонала; штатное расписание фирмы; положение об оплате труда; схема монтажа технических средств; инструкции по эксплуатации; нормативы управленческого труда; инструкции по технике безопасности; рабочий проект офиса; спецификация на мебель и оборудование; положения о службах; должностные инструкции; контракты с сотрудниками; нормативы площадей на одного сотрудника.

Методика разработки паспорта рабочего места включает в себя следующие этапы:

- анализ литературы, типовых проектов рабочих мест, посещение современных офисов;
- расчет потребности в площадях, оборудовании, технических средствах, разработка технического задания на рабочие места по подразделению фирмы;
- разработка технического проекта рабочего места, заказ мебели и оборудования, проведение ремонта помещений, монтаж мебели, разработка регламентирующих документов;
- внедрение паспорта рабочего места.

Цель рационального размещения персонала в офисе состоит в том, чтобы оптимизировать время, необходимое для выполнения работы, устранить ненужные перемещения работников, обеспечить хорошие условия труда и уменьшить напряжение и утомляемость работников, наиболее экономно использовать площади и максимально от имеющейся повысить производительность труда персонала.

Выделяют всего три основные вида планировки помещений: кабинетная, зальная, ячеистая.

При распределении помещений целесообразно соблюдать следующие правила:

- в первую очередь размещать крупные структурные службы (канцелярия, бухгалтерия и др.), учитывая возможность их расширения;
- смежные службы размещать рядом друг с другом, чтобы оптимизировать время на обмен информацией;
- службы, связанные с приемом посетителей, надо размещать рядом со входом, лифтом и лестничной площадкой;
- складские и множительные подразделения должны быть изолированы от приема посетителей;
- вспомогательные помещения (туалеты, офис-бары и др.) должны быть на каждом этаже и легко доступны и сотрудникам, и клиентам.

Применяются следующие нормы площадей для размещения персонала: руководитель 20-50 м²; зам. руководителя 12-30 м²; начальник службы 8-20 м²; ведущий специалист 6-12 м²; специалист 4-8 м²; служащий 3-5 м.

К основным правилам организации рационального рабочего места относятся: «Современная мебель - дороже денег»% «Стол и стул комфорт создают»; «Чистый стол»; «Каждой вещи - свое место»; «Чистый воздух - здоровый дух»; «Используйте органайзер»; «Чисто там, где не сорят»; «Да будет свет!»; «Пар кости ломит! (оптик}Гм 18-22°с)»; «Громкость музыки обратно пропорционально интеллекту»; «Не звони мне, не звони без дела».

8.3. Профориентация персонала

Профессиональная ориентация - комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или смену рода деятельности. Основными формами профориентационной работы являются:

- профессиональное просвещение, воспитание осознанной потребности в труде;
- профессиональная информация;
- профессиональная консультация.

8.4. Адаптация персонала

8.4.1. Общие понятия

Адаптация работника - это процесс его приспособления к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственно к социальной среде. В процессе адаптации работник проходит несколько стадий: общее ознакомление с рабочей ситуацией; приспособление (привыкание, усвоение стереотипов); ассимиляция (полное приспособление); идентификация (отождествление личных целей с целями коллектива фирмы).

8.4.2. Цели адаптации

К ним относятся: уменьшение стартовых издержек; снижение озабоченности и тревожности нового работника; сокращение текучести кадров; развитие позитивного отношения к работе, реализма в ожиданиях; экономия времени администраторов и сотрудников.

8.4.3. Виды адаптации

Адаптации бывают:

- профессиональная, т.е. приспособление работника к профессии, освоение входящих в ее структуру операций в соответствии с технологическим процессом, нормами затрат труда, а также готовность к принятию решений в стандартных производственных ситуациях;

- психофизиологическая, т.е. приспособление работника к условиям труда, режимам работы и отдыха на рабочем месте;
- социальная, т.е. приспособленность работника к трудовому коллективу фирмы, во взаимодействии с которым происходит его профессиональная деятельность и личностная самореализация;
- адаптация по интенсивности труда, т.е. увеличение результатов труда за единицу времени, но не более 80% по оптимуму;
- адаптация во времени, т.е. при условии действующей на фирме продолжительности рабочего времени за счет сверхурочных или дополнительных рабочих смен;
- организационная, т.е. усвоение роли и организационного статуса рабочего места в общей организационной структуре фирмы, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой.

8.4.4. Порядок адаптации

Он состоит в: ознакомлении с фирмой, ее особенностями, внутренним трудовым распорядком и т.д.; церемония представления коллективу, ознакомление с рабочим местом; беседа с руководителем; ознакомление с социальными льготами и стимулами; инструктаж по пожарной безопасности и технике безопасности; обучение по специальной программе; работа на своем рабочем месте.

Когда мы говорим про адаптацию по интенсивности труда, то менеджеру по персоналу надо помнить о законе эффекта утомления, т.е. человек может производить фактическую работу лишь в течение определенной процентной доли всей продолжительности рабочего времени.

При выборе стратегии поведения человек проходит следующие стадии: выбор приоритетов на основе имеющейся у него системы ценностей; анализ информации, относящейся к возможным действиям; выбор оптимального поведения. Необходимо также учитывать, что при совершении ошибки в 99 случаях из 100 люди ни в чем себя не упрекают, как бы не правы они не были.

Для выяснения неясных ситуаций во время работы, т.е. при адаптации, кажущихся человеку проблемой, ему нужно порекомендовать использовать метод трех шагов: установите, какой аспект ситуации превращает ее в проблему; спросите себя, почему именно этот аспект такой «плохой» и что будет, если он не овладеет ситуацией; спросите себя, можете ли вы лично предпринять что-то разумное, чтобы решить проблему. И еще при адаптации в каждой большой работе неизменно наступает момент, когда начало работы остается далеко позади и азарт, вызванный новым делом иссекает, а конца дела еще и близко не видно, - в эту пору любая работа, даже самая интересная для исполнителей, словно бы обесцвечивается, становится серой обыденщиной, обязателькой, нудной повинностью, и нужна воля, чтобы эту трудную пору перемочь.

8.4.5. Процесс адаптации

В процессе адаптации должны быть достигнуты: чувство причастности к делам фирмы; правильное понимание своих задач, должностных обязанностей; высокий уровень мотивации к труду; заинтересованность в улучшении дел на фирме; понимание своей роли в успехе фирмы.

Этого можно достигнуть при условии недопущения менеджером по персоналу следующих дезадаптационных моментов¹:

- недоумение, т.е. все позитивные представления, связанные с фирмой, рушатся;
- испуг, т.е. неизвестно, что делать и как себя вести;
- уныние, т.е. ощущение, что нет необходимости проявлять себя;
- возмущение, т.е. появляется склонность негодовать по пустякам;
- псевдоответственность, т.е. утрачивается всякий авторитет администрации;
- нарушение режима работы, т.е. предпринимается любое нарушение распорядка;
- пассивное принятие, т.е. подчинение любому распоряжению;
- притязание, т.е. склонность присоединяться к любым коллективным протестам и др.;
- лень, т.е. индифферентность и апатия становятся каждодневными;
- отсутствие диалога с администрацией, делающиеся возникающие проблемы неразрешимыми;
- отсутствие коллективной цели, в результате чего работник не чувствует свой труд достаточно мотивированным;
- отсутствие доверия к себе, которое работник усматривает в действиях администрации;
- отсутствие участия, т.е. работник все меньше отождествляет себя с коллективом;
- отсутствие цели, т.е. работник осознает, что фирма не предоставляет ему никаких возможностей для развития.

Принципиально человек должен служить обществу в той сфере, где он может наилучшим способом реализовать свои способности, т.к. по мнению, например, американского исследователя Уильяма Уинтера самовыражение является доминирующей потребностью человеческой природы. Человеку также нужно признание своих способностей, поощрение, похвала, а также определенность в жизни, знание перспектив. При этом у него могут быть и трудности, т.е. опасность потери авторитета, неудачи, ограниченные возможности. Поэтому мотив при адаптации есть причина, побуждающая к деятельности, направленной на удовлетворение потребности человека. Так побуждающая сила через устремленность обостряет сознание и активизирует имеющиеся потребности. Мотивы при этом могут быть целерациональные, ценностно-рациональные, традиционные². К категории же мотивации

¹ Десслер Г. Управление персоналом. - М.: БИНОМ, 1997. - С.365-370.

² Основы политологии. Краткий словарь. - М.: ТОО «ИНТЕЛТЕХ», 1993.

относятся побуждения, придающие действию¹ направленность, избирательность и стремительность. Любому мотивированному действию предшествует: у каждого мотива есть цель, к которой человек стремится; путь к этой цели - действие; способ действия должен обеспечиваться ресурсами.

Впечатления и интуиция, как основа эгоизма человека, либо помогают, либо мешают ему воспринимать социально-необходимые установки, объяснения и убеждения. Действия человека могут быть:

- прямые, т.е. генетическая цель - действие;
- обратные, т.е. осознанная цель - мотив - действие.

8.5. Организация движения персонала

8.5.1. Содержание движения персонала

Оно предусматривает:

- повышение в должности или квалификации;
- перемещение, когда работник переводится на другое равноценное рабочее место в силу производственной необходимости или изменения характера труда;
- понижение, когда в связи с изменением его потенциала работник переводится на более низкую должность или по результатам аттестации на более низкий разряд;
- увольнение с фирмы, когда работник полностью меняет место работы в связи с неудовлетворенностью условиями труда или несоответствия занимаемому рабочему месту.

Исходными данными для организации движения кадров являются:

- стратегия развития предприятия;
- модели служебной карьеры;
- решение аттестационной комиссии;
- штатное расписание предприятия;
- должностные инструкции;
- личные дела сотрудников;
- приказы администрации по кадровым вопросам;
- контракты сотрудников, положение об оплате труда.

Надо учитывать, что только равномерное и целенаправленное движение кадров дает реальный социальный эффект. При этом важно, чтобы новые виды деятельности в этот определенный момент соответствовали личным потребностям человека.

8.5.2. Формирование кадрового резерва

Планирование кадрового резерва имеет целью спрогнозировать персональные положения, их последовательность и сопутствующие им

¹ Ярошевский М.Г. Психология в XX столетии. - М: Наука, 1971. - С.4

мероприятия. Оно требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников. Схемы замещения представляют собой вариант схемы развития организационной структуры, ориентированной на конкретные личности с различными приоритетами. Выделяют следующие основные этапы процесса формирования резерва кадров:

- составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров;
- предварительный набор кандидатов в резерв;
- получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов;
- формирование состава резерва кадров.

Основными критериями при подборе кандидатов в резерв являются:

- соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки;
- опыт практической работы с людьми;
- организаторские способности;
- личностные качества;
- состояние здоровья, возраст.

К источникам формирования резерва кадров следующие: квалифицированные специалисты; заместители руководителей подразделений; руководители нижнего уровня; дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих. На ряде крупных фирм в энергетической сфере действуют разработанные фирмой «Электриситс де Франс» (ЭДФ, Франция) «Методические рекомендации по оценке потенциала руководителей и специалистов». Внедрение ее позволило обеспечить, например, в «Росэнергатоме», потребность центрального аппарата концерна и его филиалов в необходимом количестве квалифицированных кандидатов на замещение руководящих должностей, способствует максимальному развитию и использованию кадрового потенциала, обеспечению ротации кадров и формированию климата поддержки и поощрения личного карьерного роста.

8.5.3. Высвобождение персонала

В данной ситуации прежде всего предусматривается комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

При этом администратор должен обладать определенными знаниями и умениями прежде всего в социальной и психологической областях. Это обеспечивается с помощью деловых игр, различных элементов тренинга, практической отработкой и упражнениями, связанными с умением слушать, принять решения, умением разрешить конфликтную ситуацию. И действительно тот истинный руководитель фирмы, который на вопрос об

основном капитале отвечает, что 80% его основного капитала вечером уходит домой.

Исходной позицией в управлении процессом высвобождения персонала является признание серьезности и важности факта увольнения как с производственной, так и социальной, и личностной точек зрения.

Важность факта увольнения администрацией работника с его личностной точки зрения, а оно может быть в основной своей массе прежде всего добровольным со стороны самого работника, должно учитывать биоритмику, т.е. изменение в физической, эмоциональной и интеллектуальной деятельности организма человека. Человек не машина и он не может постоянно и в течение длительного времени работать только хорошо.

Так по данным австрийского психолога Альфреда Тельтшера физические способности человека испытывают циклические колебания с интервалом в 23 дня, эмоциональные – 28 дней, интеллектуальные - 33 дня.

Известно также что все, что может понять человек есть комбинация реальных величин.

Поэтому предоставляемая ему для работы информация должна соответствовать принципам¹: действительности, доказательности, повествовательности (временную последовательность событий), т.к. в голове удерживаются только те знания, которые применяются на практике. При этом у человека есть лишь четыре метода контактов с окружающим социальным миром: о нем судят на основании того, что он делает, как он выглядит, как он говорит и как его понимают.

Как таковые действия человека бывают двух типов: физические, т.е. удержание или перемещение объекта, и гностические, т.е. восприятие и удержание знания в памяти.

Поэтому в системе логистического управления персоналом используется только биологическая форма энергии. Химическая и физическая форма энергии используется в системе логистического управления при накоплении, перемещении и преобразования ресурсов, выступающих в качестве товарной формы.

Различают природную и общественную энергию. Первая выступает как фактор движения, вторая - благополучие. При этом энергия всегда² стремится в среде к максимальному проявлению и при эволюции систем выживают те, которые своей деятельностью увеличивают эту энергию. С точки зрения эквивалента материального ресурса к энергетическому можно привести следующие данные: с точки зрения энергетической меры внутрироссийские цены на I кв.2000г. тонны нефти стоили 56 Вт/т, молока - 572 Вт/т, хлеба - 625,6 Вт/т, говядины - 327, 8 Вт/т.

Оптимальная реализация гностических действий предполагает умение рассуждать, анализировать, сравнивать, обобщать, выделять существенные

¹ Брудный А.А. О знании и тексте/Мысль и текст. - Фрунзе: Киргизский ГУ, 1986. - С.3-9.

² Вернадский В.И. Открытия и судьбы. - М.: Современник, 1993.

семантические признаки, а это предполагает прежде всего обучение, а не увольнение, человека при их отсутствии. Поэтому как таковое высвобождение персонала может быть: по собственному желанию работника; выход на пенсию; ликвидация фирмы; увольнение по инициативе администрации.

8.6. Безопасность персонала

Безопасность труда и предотвращение несчастных случаев на производстве важны как с социальной, так и с экономической точек зрения.

8.6.1. Причины несчастных случаев

Существуют три основные причины несчастных случаев в фирме: случайности, а они по сути есть непознанные закономерности; опасные условия; опасные действия со стороны работника.

К опасным условиям относятся: плохо поддерживаемое в рабочем состоянии оборудование; дефекты оборудования; опасная процедура в или на механизмах и оборудовании; опасное хранение, скопление транспорта, перегрузка, неподходящее освещение; недостаточный свет; неподходящая вентиляция.

В дополнение к опасным условиям обычно относят еще три фактора, связанных с работой и способствующих несчастным случаям: непосредственно характер работы; ее распорядок; психологический климат на работе.

В качестве опасных действий работника можно рассматривать: недостаточное использование защитных костюмов и оборудования для личной защиты; брошенные материалы; действия или работа с опасней скоростью; передвижение, регулирование, разделение устройств безопасности, приводящие к их повреждению; использование небезопасного оборудования или опасное использование оборудования; использование опасных процедур при погрузке, размещении, смешивании, объединении; нахождение в опасном положении под приостановленными грузами; неправильный подъем грузов; рассеянность, злоупотребление, испуг, вздорность, грубые развлечения.

8.6.2. Предотвращение опасных случаев

Предотвращение опасных случаев зависит от четырех факторов: разработки правил безопасности; обучения работников технике безопасности; осуществления правил безопасности; систематического контроля за соблюдением правил безопасности со стороны администрации.

Можно предложить руководителям следующие рекомендации по сокращению несчастных случаев¹:

1. Проверьте и, если возможно, устраните опасные условия. Если опасность не может быть устранена, постарайтесь защитить от нее с помощью специального оборудования, одежды, обуви.

2. С помощью отбора попытайтесь освободиться от работников, которые могли бы быть склонны к несчастным случаям при конкретной работе.

3. Установите политику безопасности, подчеркивающую что фирма будет делать все, чтобы устранить или сократить несчастные случаи и повреждения, и подчеркните важность предотвращения несчастных случаев и ущерба фирме;

4. Установите определенные цели в отношении потерь; проанализируйте число несчастных случаев и инцидентов и тогда отрегулируйте определенные цели безопасности, которые нужно достичь.

5. Поощряйте и обучайте работников сознательной безопасности; покажите им, что администрация серьезно относится к вопросам безопасности.

6. Сделайте правила безопасности обязательными.

7. Проводите регулярные проверки безопасности и здоровья; предоставляйте возможность работникам уведомлять администрацию относительно опасных условий.

9. ДЕЛОВАЯ КАРЬЕРА И ЕЕ РАЗВИТИЕ

9.1. Понятие карьеры

Карьера – это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные трудовым опытом и деятельностью на протяжении трудовой жизни человека, предусматривающая успешное поступательное продвижение работника вверх по служебной лестнице, изменение способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с его деятельностью. Принципиально это продвижение вперед по однажды выбранному пути, в основе которого лежит субъективное осознание собственных суждений работника о своем трудовом будущем.

При оценке карьеры надо также учитывать, что жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на карьеру, являясь ее составной частью, т.к. профессионализм человека подобен флюсу, т.е. растет в одну сторону.

Правильная оценка своих навыков и деловых черт предполагает знание себя, своей силы, слабостей и недостатков, т.к. цель карьеры проявляется в причине, по которой человек хотел бы иметь эту конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице в фирме.

¹ Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике. - М.: Международные отношения, 1997. - С.349-352.

9.2. Виды профессиональной карьеры

Профессиональная карьера характеризуется прохождением различных стадий (жизненного цикла) развития: обучение, профессиональная деятельность, уход на пенсию. Если все эти стадии человек проходит последовательно в одной фирме, то карьера его называется внутрифирменной (японский вариант семьи), если в разных – межфирменной.

Карьера носит в основном характер специализированный, т.е. конкретный работник в процессе обучения и профессиональной деятельности проходит различные стадии развития последовательно как в одной, так и в разных фирмах, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется.

9.3. Направление реализации карьеры

Как таковая карьера может быть:

- вертикальная, т.е. подъем на более высокую ступень организационной иерархии фирмы;
- горизонтальная, т.е. расширение или усложнение решаемых проблем на определенной ступени иерархии;
- скрытая (центростремительная), т.е. движение к ядру руководству фирмы через наличие обширных деловых связей вне фирмы;
- ступенчатая, т.е. совмещающая в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры, являющейся по сути наиболее эффективной.

9.4. Планирование карьеры

Планирование карьеры означает определение средств для достижения желаемых результатов и возможности их реализации.

Для этого необходимо менеджеру по персоналу решить следующие задачи: увязать цели организации и отдельного работника; планировать карьеру конкретного работника с учетом его индивидуальных потребностей и ситуации; обеспечить открытость процесса управления карьерой; устранять карьерные тупики за счет развития горизонтального роста; повышать качество процесса планирования карьеры; формировать наглядные и воспринимаемые критерии служебного роста, используемые в конкретных карьерных решениях; изучать карьерный потенциал сотрудников; использовать обоснованные оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий; определять пути карьерного роста, которые помогут удовлетворить количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Если работник знает не только свои перспективы карьерного роста на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, то это для него означает:

- более высокую степень удовлетворенности от работы, представляющей ему возможности профессионального 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.

При таком положении и фирма получает следующие преимущества:

- мотивированных и лояльных работников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной фирмой, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;
- возможность планировать профессиональное развитие работников с учетом их личных интересов;
- планы развития карьеры отдельных сотрудников в качестве важного источника определения потребностей в профессиональном обучении;
- группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

9.5. Модели карьеры

К ним относятся:

1. Карьера «трамплин», т.е. жизненный путь работника состоит из подъема по служебной лестнице с постепенным ростом его потенциала, знаний, опыта и квалификации с соответствующим ростом занимаемых должностей и лучше оплачиваемых.
2. Карьера «лестница» предполагает, что каждая ступень служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время, например, не более 5 лет.
3. Модель «змея» предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время (1-2 года), что позволяет ему удовлетворить свои потребности в познании интересующих его функций с позиции их последующего соединения в определенную должностную целостность.
4. Карьера «перепутье» предполагает по истечении определенного фиксированного срока работы прохождение работником аттестации, по результатам которой принимается решение о его повышении, перемещении или понижении в должности.

9.6. Стадии карьеры

Успешная карьера есть по сути результат достижения человеком определенных ступеней карьеры к определенному возрасту. При этом на собственно деловую жизнь человека приходится пять этапов¹:

- период начальной карьеры, т.е. вхождение в фирму, нахождение своего места в ней;

¹ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебное пособие. – М.: Интел-Синтез, 1997.

- этап, характеризующийся стремлением работника заявить о себе, достичь успеха, завоевать признание в фирме;
- этап достижения высокого профессионализма, расширения сферы приложения своих способностей, упрочения занимаемого в фирме положения;
- этап переоценки своих достижений, значения проделанной работы, возможных сомнений в правильности выбора специализации и т.п.;
- стадия мастерства, когда работник уделяет внимание на профессионализм рядом работающих, повышает заботу о более молодых работниках, стремится к благополучию всей фирмы.

Разумеется, данный порядок отображает определенный усредненный путь работника и выполняет в основном функцию ориентира в планировании карьеры работников и возможных кризисных ситуаций, необходимо также добавить, что длительное пребывание человека в одной и той же должности является фактором, снижающим трудовую мотивацию. Поэтому рациональное развитие карьеры работников принципиально имеет далеко идущие последствия как для индивидуальной эффективности труда, так и для состояния общества в целом.

9.7. Управление карьерой

Окончательной потребностью человека является желание становиться все лучше, чем он есть, и достигать того, чего он способен достигнуть. Поэтому ключ к завоеванию фирмой преданности работников – это оказание им помощи в самореализации, в становлении тем, кем они могут быть.

9.7.1. Принципы управления карьерой

К принципам управления карьерой относятся:

- избежание удара действительности на начальной стадии работы;
- обеспечение нанимаемых достоверным описанием работы;
- будьте требовательны;
- обеспечение периодической смены деятельности;
- карьерно-ориентированная оценка деятельности;
- поощрение планирования карьеры.

9.7.2. Оценка и анализ карьеры

Оценка и анализ карьеры можно проводить через консультирование работников менеджером по персоналу. Различают: индивидуальное консультирование; групповая сессия; формы самооценки. В результате консультирования менеджер определяет, что нужно работнику для карьерного роста: обучение, тренинг или развитие. Фирма также должна определить свои потребности и возможности в области кадровой политики, чтобы спланировать и обеспечить возможности обучения и развития своих работников.

9.8. Развитие персонала

Развитие персонала – комплекс мер, включающих: профессиональное обучение; переподготовку и повышение квалификации кадров; планирование карьеры персонала фирмы.

Цель развития персонала – обеспечение фирмы хорошо подготовленными работниками в соответствии с ее целями и стратегией развития.

К факторам, влияющим на потребности фирмы в развитии своих работников, относятся: динамика кондукторной внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики, властные структуры); развитие техники и технологий, влекущее за собой появление новой продукции, услуг и методов производства; изменение стратегии развития организации; создание новой организационной структуры; освоение новых видов деятельности.

Традиционными методами определения и регистрации потребностей в профессиональном развитии являются аттестация и подготовка индивидуальных планов развития. Планы развития оцениваются с точки зрения из реальности, выполнимости, соответствия потребностям фирмы и ее финансовым возможностям. Сведенные воедино эти планы становятся программой профессионального развития персонала фирмы.

Качественные параметры наемных работников при этом могут быть обеспечены только через образование, особенно профессиональное, последнее состоит из собственно профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации.

Переподготовка есть обучение, связанное с необходимостью изменения специальности вследствие изменений в профессиональной структуре занятости, изменений в трудоспособности работника и др.

Повышение квалификации есть обучение, обусловленное изменением характера и содержания труда работников на занимаемой должности, моральным старением знаний.

Подобный трехфазный процесс повышения качества работников через обучение есть планируемый на основе прогноза развития средств производства преемственный процесс систематического повышения квалификации и расширения ее объема по принципу перехода от менее к более сложным профессиям, от узкой специализации к многопрофильности. При этом сам процесс дополнительного обучения необходимо перевести на строго системную и формализованную основу¹.

Это в свою очередь требует:

- определение дополнительного обучения в качестве необходимого элемента развития трудовых ресурсов;
- индивидуальность подготовки;
- непрерывность подготовки;
- персонификация ответственности менеджеров по персоналу;

¹ Десслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ, 1997. – С. 145.

- учет реальных возможностей фирмы, прежде всего производственных (объем текущей загрузки работников) и финансовых (наличие средств для оплаты обучения).

10. РЕГЛАМЕНТАЦИЯ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА В ФИРМЕ

10.1. Понятие организации труда

*Организация труда*¹ - это система научно обоснованных мероприятий, направленных на обеспечение условий для оптимального функционирования работников в процессе производства, способствующих достижению оптимальной результативности трудовой деятельности, развитию производства интенсивным путем.

Она включает в себя:

- разделение кооперацию труда, т.е. обособление видов трудовой деятельности и систему производственных (процессных) взаимосвязей работников;
- рациональные приемы и методы труда, т.е. экономное выполнение операций с позиции затрат времени и усилий работника;
- организацию рабочего места, т.е. оснащение его необходимыми средствами производства и их рационального размещения;
- организацию обслуживания рабочего места, т.е. виды обслуживания, формы его предоставления, выбор исполнителя;
- нормирование труда;
- дисциплину труда;
- нормативную регламентацию деятельности персонала и администрации;
- режим производства и личный режим работника.

10.2. Режим производства и личный режим работника

Деятельность по установлению режима производства крайне важна, поскольку способствует улучшению морального состояния работника, росту производительности, увеличению отдачи от свободного времени.

Как правило расписание рабочей недели имеет следующий вид: пять рабочих дней, сорок часов; с понедельника по пятницу; стандартное рабочее время и небольшой перерыв ежедневно.

Но применяется и гибкое время, когда работники могут выбрать время начала и окончания работы в пределах установленных администрацией. При этом расписание гибкого времени зависит от тех целей, которые ставит перед собой администрация. Она должна чувствовать и четко представлять как и почему производственное расписание может влиять на производительность, моральный уровень, удовлетворенность и другие результаты труда персонала.

Гибкий график может строиться следующими способами:

- ежедневный выбор времени начала и окончания работы;
- переменная, а не постоянная, продолжительность рабочего дня;

¹ Управление персоналом: энциклопедический словарь. – М.:ИНФРА – М, 1998.

- общее время, т.е. часы, устанавливаемой администрацией, когда все работники должны быть на работе.

На практике используются следующие гибкие типы расписаний:

- гибкий цикл с периодом работы в восемь часов, но работник сам выбирает время начала и окончания работы, а также работы по этому расписанию в течение определенного периода (неделю, месяц);
- скользящий график, т.е. полный рабочий день – 8 часов, но разрешается менять время начала и окончания работы;
- переменный день, т.е. в сумме не менее 40 часов в неделю, но разрешается один день работать, например, 10 часов, а другой – 6;
- гибкий график, т.е. разрешается как при переменном дне, но требуется и некоторое присутствие в общее время в установленные дни;
- гибкое размещение, т.е. работник может менять не только часы, но и расположение работы (дома, в филиалах и т.п.).

10.3. Нормирование труда

Нормы труда являются основой установления объемов расходных ресурсов, необходимых для достижения заданных производственных результатов.

Наиболее широко применяются нормы времени, выработки, обслуживания, численности, управляемости, нормирования задания.

Нормы времени определяют необходимые затраты времени работника на выполнение единицы работы (продукции).

Норма выработки – необходимый результат деятельности работника в количестве единиц продукции, которое должно быть им изготовлено за определенный отрезок времени.

Норма численности – численность работников, необходимых для обслуживания одного или нескольких производственных объектов.

Норма управляемости – количество работников, непосредственно подчиненных одному руководителю (7 ± 2).

Нормированное задание – необходимый ассортимент и объем работ, которые должны быть выполнены одним работником за определенный промежуток времени.

В широком смысле в понятие «нормы труда» относятся:

- нормы затрат и результатов труда (нормы длительности, трудоемкости, численности, выработки, нормированные задания);
- нормы структуры трудового процесса (нормы обслуживания и управляемости);
- нормы сложности труда (разряды работ, категории сложности труда работников);
- нормы оплаты труда (тарифные ставки, оклады, нормы зарплатоемкости);
- нормы физиологических (режимы труда и отдыха) и санитарно-гигиенических (освещенности, шума, температуры и других параметров производственной среды) условий труда;
- социальные и правовые нормы труда.

Задачами в области нормирования труда менеджеров по персоналу являются:

- организация разработки и внедрения обоснованных норм;
- изменения норм труда при условии оптимума используемости трудовых ресурсов в соответствии с внедрением организационно-технических мероприятий, новой технологии, совершенствования организации производства и труда;
- разработка предложений по сокращению потерь рабочего времени, оптимальному использованию ресурсов производства;
- координация деятельности структурных подразделений фирмы в области нормирования труда.

10.4. Проектирование рабочего процесса

Нормативный подход к проектированию рабочего процесса базируется на следующих основных принципах¹:

- любой рабочий процесс должен быть подвергнут анализу;
- рабочий процесс должен быть организован так, чтобы труд работников был эффективным;
- работники, выполняющие данный рабочий процесс, должны соответствовать предъявленным к ним профессиональным и личностным требованиям;
- работники должны быть специально обучены выполнению данного рабочего процесса;
- необходимо всемерно использовать денежное вознаграждение за успешное выполнение задач.

Данные принципы эффективны при ориентации на узкую специализацию работников.

Поведенческий подход к проектированию рабочего процесса эффективен при стремлении повысить личную мотивацию работников. В основу метода положен тезис о том, что на желание работать и степень удовлетворенности работника оказывают влияние следующие четыре основных психологических фактора:

- значительность данной должности в представлении работника;
- оценка важности и нужности выполняемой им работы;
- степень ответственности, которую испытывает работник по отношению к результатам своего труда;
- регулярная оценка итогов деятельности работника.

Чем выше каждая из этих оценок, тем больше желания работать. Однако перед тем, как пытаться увеличить эффективность рабочего процесса, следует: осмыслить результаты анализа, а также рассмотреть личные склонности работника по отношению к собственной деятельности.

¹ Климов Е.А. Основы психологии. – М.: ЮНИТИ, 1997. – С. 270-272.

10.5. Нормативная регламентация деятельности персонала

Нормативная система менеджмента – совокупность норм, прямо или косвенно регулирующих деятельность фирмы. Содержит в себе два типа норм: первые регулируют собственно производственный процесс; вторые – организационные процессы, направленные на воспроизводство самой организации как целостной системы.

Существующие регуляторы (регламенты) классифицируются для фирмы следующим образом:

- регламенты направленные на деятельность фирмы как единого юридического лица (устав, договор учредителей, концепция развития, правила внутреннего трудового распорядка и др.);
- регламенты направленные на регулирование совокупности взаимосвязанных групп работников (положение о подразделении, должностные инструкции, модели рабочих мест, контракты, правила поведения и др.);
- регламенты порядка работ с техникой (размещение, паспорт, инструкции по эксплуатации и др.);
- регламенты, нормирующие процесс управления (матрица функций, графики процессов, технологические карты и др.).

10.5.1. Правила внутреннего распорядка

Правила внутреннего распорядка представляет собой документ, регламентирующий собой следующий порядок работы фирмы:

- прием и увольнение работников;
- время труда и отдыха;
- основные обязанности работников и администрации;
- меры поощрения и взыскания.

Исходными данными для составления правил являются: Конституция (Основной Закон) РФ; Гражданский Кодекс; Кодекс Законов о труде; Всеобщая декларация прав человека ООН; постановления правительства по труду и социальным вопросам; устав фирмы; договор учредителей фирмы; концепция развития фирмы; коллективный договор.

Правила состоят из следующих разделов: общие положения; порядок приема и увольнения работников; время труда и отдыха; основные обязанности работников; основные обязанности администрации; условия оплаты труда; социальные блага и гарантии; служебная тайна.

10.5.2. Положение о подразделении

Положение о подразделении создается с целью определения его функций и эффективной координации деятельности. Состоит оно из разделов: общая часть; функции и задачи; права; ответственность; поощрения.

				руб.				ной платы, руб.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		и т.д.							
Итого по листу									
Итого по документу									

Руководители структурных подразделений

должность

подпись

расшифровка
подписи

должность

подпись

расшифровка
подписи

должность

подпись

расшифровка
подписи

Главный бухгалтер

должность

подпись

расшифровка
подписи

Штатное расписание распределяет численный и должностной состав предприятия с указанием месячного фонда заработной платы.

Требования документу.

1. Он составляется на общем бланке предприятия, подписывается руководителями структурных подразделений предприятия, визируется главным бухгалтером и утверждается приказом по предприятию.
2. В грифе утверждения указываются общая штатная численность предприятия и месячный фонд заработной платы.
3. Гриф утверждения заверяется печатью. Внесение изменений в штатное расписание оформляется специальным приказом.

Пример оформления приказа о внесении изменений в штатное расписание организации.

Наименование предприятия

ПРИКАЗ 00.00.00 №

О внесении изменений в штатное расписание

В связи с

(основание)

ПРИКЗЫВАЮ:

Внести в штатное расписание предприятия следующие изменения:

1. _____
2. _____
3. _____

Директор предприятия

Подпись

И. О. Фамилия

Визы

В дело № ____

Подпись исполнителя 00.00.00

10.5.4. Должностные инструкции

Должностная инструкция – внутренний правовой документ фирмы, регламентирующий назначение и место работника в фирме. Состоит она из следующих разделов: общие положения; права; обязанности; ответственность.

Должностная инструкция вступает в силу с момента ее утверждения администрацией фирмы и действует до ее замены новой должностной инструкцией. Требования должностной инструкции являются обязательными для работника в данной должности, с момента ее ознакомления с

инструкцией под расписку и до перемещения на другую должность или увольнения из фирмы.

10.6. Дисциплина труда

Дисциплина – обязательное для каждой фирмы и ее работников подчинение установленному порядку и правилам.

Дисциплина в фирме – показатель уровня ее менеджмента.

Производственная дисциплина – строгое и точное соблюдение необходимого порядка работы каждым участником процесса производства.

Различают три вида трудовой дисциплины:

- исполнительная дисциплина, т.е. исполнение каждым работником своих обязанностей;
- активная дисциплина, т.е. использование прав при исполнении обязанностей;
- самодисциплина, т.е. исполнение работником своих обязанностей на основе соблюдения своих прав на основе самоуправления.

10.6.1. Дисциплинарные отношения

В общем плане в трудовых отношениях присутствуют имущественные; управленческие; социальные; отношения по поводу рабочего времени и времени отдыха; по поводу прав человека и др.

Важной формой отношений являются правоотношения на основе норм права, которые включают: права, обязанности, объект отношения, ответственность сторон.

Дисциплинарные отношения являются вторичной формой трудовых отношений и представляют отношения по поводу исполнения обязанностей и реализации прав при распределении прав и обязанностей. По содержанию эти отношения могут быть: охранительные, возникающие при невыполнении или некачественном выполнении обязанностей, либо при превышении прав, причиняющих ущерб работникам; поощрительные, т.е. применяемые при проявлении работником активности в том виде, который служит основанием поощрительной нормы; воспитательные, т.е. право администрации воспитывать работника через методы убеждения; организационные, включающие определение прав, обязанностей, ответственности, распределение их среди работников и т.д.

10.6.2. Правила эффективности наказания

Цель наказания, т.е. лишение определенных благ, - убедить человека отказаться от совершения нарушений в дальнейшем и удержать от нарушений других работников.

При наказании действуют следующие правила:

- неотвратимость воздействия;
- индивидуализация наказания;
- справедливость наказания;

- учет: тяжести проступка; его экономических последствий; обстоятельств, при которых он произошел; предшествующую работу человека; его отношение к своему проступку;
- наказание не должно унижать честь и достоинство человека.

В качестве примера приведем некоторые статьи нового Трудового кодекса РФ.

Статья 21. Основные права и обязанности работника.

Работник обязан: добросовестно исполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором; соблюдать правила внутреннего трудового распорядка организации; соблюдать трудовую дисциплину; выполнять установленные нормы труда; соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда; бережно относиться к имуществу работодателя и других работников; незамедлительно сообщить работодателю либо непосредственному руководителю о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества работодателя.

Статья 24. Основные принципы социального партнерства.

Основными принципами социального партнерства (работник, работодатель) являются: равноправие сторон; уважение и учет интересов сторон; заинтересованность сторон в участии в договорных отношениях; содействие государства в укреплении и развитии социального партнерства на демократической основе; соблюдение сторонами и их представителями законов и иных нормативных правовых актов; полномочность представителей сторон; свобода выбора при обсуждении вопросов, входящих в сферу труда; добровольность принятия сторонами на себя обязательств; реальность обязательств, принимаемых на себя сторонами; обязательность выполнения коллективных договоров, соглашений; ответственность сторон, их представителей за невыполнение по их вине коллективных договоров, соглашений.

Статья 41. Содержание и структура коллективного договора.

В коллективный договор включаются следующие вопросы: формы, системы и размеры оплаты труда; выплата пособий, компенсаций; механизм регулирования оплаты труда с учетом роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных коллективным договором; занятость, переобучение, условия высвобождения работников; рабочее время и время отдыха, включая вопросы предоставления и продолжительности отпусков; улучшение условий и охраны труда работников, в т.ч. женщин и молодежи; соблюдение интересов работников при приватизации государственного и муниципального имущества; экологическая безопасность и охрана здоровья на производстве; гарантии и льготы работникам, совмещающим работу с обучением; оздоровление и отдых работников и членов их семьи; частичная или полная оплата питания работников; контроль за выполнением

коллективного договора, порядок внесения в него изменений и дополнений, ответственность сторон, обеспечение нормальных условий деятельности представителей работников, порядок информирования работников о выполнении коллективного договора; отказ от забастовок при выполнении соответствующих условий коллективного договора; и другие вопросы, определенные сторонами.

Статья 76. Отстранение от работы.

Работодатель обязан не допускать к работе работника, находящегося на работе в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения. В период отстранения от работы заработная плата работнику не начисляется.

Статья 81. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя.

Трудовой договор может быть расторгнут работодателем в случае: неоднократного неисполнения работником без уважительной причины трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарные взыскания; однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей; прогула, т.е. отсутствия на рабочем месте без уважительных причин в течении всего рабочего дня (смены), а также в случае отсутствия на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течении рабочего дня (смены); разглашении охраняемой законом тайны (государственной, коммерческой, служебной или иной), ставшей известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей; совершение по месту работы хищения (в т.ч. мелкого) чужого имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения; совершения виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или трудовые ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны работодателя.

Статья 91. Понятие рабочего времени. Нормальная продолжительность рабочего времени.

Нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю.

Статья 108. Перерывы для отдыха и питания.

В течение рабочего дня (смены) работнику должен быть предоставлен перерыв для отдыха и питания продолжительностью не более двух часов и не менее 30 минут, который в рабочее время не включается.

Статья 112. Нерабочие праздничные дни.

Нерабочими праздничными днями в Российской Федерации являются: 1, 2, 3, 4 и 5 января – новогодние каникулы; 7 января – Рождество Христово; 23 февраля – День защитника Отечества.; 8 – марта – Международный

женский день; 1 мая – Праздник Весны и Труда; 9 мая – День Победы; 12 июня – День России; 4 ноября – День народного единства.

Статья 115. Продолжительность ежегодного оплачиваемого отпуска на части.

По соглашению между работником и работодателем ежегодный оплачиваемый отпуск может быть разделен на части. При этом хотя бы одна из частей этого отпуска должна быть не менее 14 календарных дней.

Статья 130. Основные государственные гарантии по оплате труда работников.

В систему основных государственных гарантий по оплате труда работников включается: величина минимального размера оплаты труда в Российской Федерации.

Статья 133. Установление минимальной заработной платы.

Минимальный размер оплаты труда устанавливается одновременно на всей территории РФ законом и не может быть ниже размера прожиточного минимума трудоспособного населения.

11. НАБОР ПЕРСОНАЛА И МЕТОДЫ ЕГО ОТБОРА

11.1. Набор персонала

Набор персонала - система мер для привлечения работников в фирму. На масштабы и методы набора работников в фирму оказывают влияние следующие обстоятельства: ситуация на рынке рабочей силы; состав рабочей силы и месторасположение фирмы; законодательные ограничения; политика и образ фирмы.

Существуют два источника привлечения работников: привлечение знакомых и родственников работников своей фирмы и найм работников со стороны. Задача менеджера по персоналу состоит в осуществлении контроля за соответствием кадрового состава фирмы стоящим перед ней производственным задачам.

Оценка качества набранных работников K_n (в %) рассчитывается по формуле:

$$K_n = (P_k + P_p + O_p) / Ч,$$

Где: P_k - усредненный показатель качества выполняемой работы набранными работниками (в %);

P_p - процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

O_p - процент новых работников, оставшихся работать по истечении одного года;

Ч - общее число показателей, учитываемых при расчете.

Источники набора персонала по удельному весу принятия претендентов на работу (в %) оцениваются следующим образом: справочники-списки ищущих работу - 82%; привлечение внутри фирмы - 65%; лица, письменно обратившиеся в поисках работы - 58%; лица, случайно зашедшие в поисках работы - 57%; публикация объявлений - 40%; различные агентства по найму - 32%; прямое распределение в институтах - 13%.

По некоторым данным однако затраты на вербовку специалистов в вузе, тем более на условиях частичной занятости, что заменяет им период адаптации, примерно в три раза меньше, чем при обычном отборе с «улицы».

11.2. Организация подбора персонала

Посредники на рынке труда бывают двух типов: агентства по подбору персонала и службы по трудоустройству. Первые удовлетворяют потребности работодателей в поиске новых работников, а вторые помогают безработным устроиться на новое место. Причем агентства по подбору персонала хороши при поиске тиражируемых профессий среднего и низшего звена обслуживания и управления. Высших менеджеров фирмы стараются покупать самостоятельно, ориентируясь в первую очередь на целедостигающие личности. Успешность приема на работу зависит от:

- наличия информации о потребности в персонале (качественной, количественной, временной аспекты);
- целей фирмы в этой работе;
- знания ситуации на внешнем рынке труда;
- действующих норм трудового законодательства;
- мобильности работников;
- демографической ситуации.

При приеме в процессе оценки происходит не только сбор информации о кандидате, но и представление ему определенного комплекса сведений: содержание предполагаемой работы, возможности продвижения и повышения квалификации, вопросы оплаты и льгот. Здесь возможности кандидата соотносятся с осознанностью желания работать и развиваться в данной фирме, что является важным психологическим моментом для отбора и дальнейшей адаптации на производстве.

11.3. Отбор персонала

Отбор персонала - это процесс изучения кандидата. При этом философия отбора персонала основывается на том, что исходя за ранее сформулированных требований ищут подходящих кандидатов на конкретную должность, причем соответствию претендентов на должность придается особое значение. При этом можно проводить и разнообразные тесты, которые в зависимости от должности могут включать проверку на общий интеллектуальный уровень, уровень подготовки в тех или иных вопросах, а также на специальные способности и знания.

С целью набора работников для будущих нужд фирмы необходимо, чтобы:

- при наборе были отобраны самые подходящие для фирмы работники;
- издержки, связанные с привлечением рабочей силы, были незначительными по отношению к результатам;
- сохранялась структура кадров с одновременным притоком новых идей в фирме;
- не пострадал психологический климат фирмы;
- личные надежды работников были воплощены в жизнь. Система отбора кадров включает в себя следующие этапы:
 - определение сегмента рынка труда, откуда предпочтительнее, в соответствии со сложившейся конъюнктурой, приглашать претендентов;
 - анализ полученных резюме и собеседований с кандидатами, как правило с одновременным тестированием;
 - при положительных результатах - претенденты приглашаются на собеседование с одним из членов администрации.

11.4. Методы отбора кандидатов

В основном применяются следующие *методы проверки знаний и личностных качеств* кандидатов:

- анализ анкетных данных по бланку заявления: уровень и качество образования, наличие практического опыта, готовность к принятию дополнительных нагрузок и др.;
- наведение справок по месту учебы или прежней работы, причем чем выше должность, тем полнее собирается информация; стараясь выявить при этом трудовые, умственные или природные навыки;
- проверка навыков претендентов в центрах оценки персонала;
- собеседование или интервью.

При этом, например, при собеседовании должны фигурировать три главные темы: определение целей в форме индивидуального плана работы с последующим контролем; профессиональная адаптация работника на рабочем месте или решение им порученной задачи; потребности и перспективы профессионального роста работника, иногда за пределами его рабочего места.

11.5. Этапы профессионального отбора персонала

К этапам *профессионального отбора* относятся:

- создание кадровой комиссии;
- формирование требований к рабочим местам;
- объявление о конкурсе;
- медицинское обследование здоровья и работоспособности кандидатов;
- оценка кандидатов на психологическую устойчивость;
- анализ увлечений и вредных привычек кандидатов;

- комплексная оценка кандидатов по рейтингу и формирование окончательного списка претендентов;
- заключение кадровой комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность;
- утверждение в должности, заключение контракта;
- оформление и сдача кадровых документов кандидата.

В перечень типовых документов для приема и оформления на работу в фирму входит: листок по учету кадров; личное заявление о приеме на работу; трудовая книжка; рекомендательное письмо (характеристика); копии документов об образовании; фотографии сотрудника; бизнес-план работы в должности (для руководителя); приказ о приеме на работу; контракт с сотрудником; должностная инструкция; договор о полной материальной ответственности (для материально-ответственных лиц); акт приема-передачи рабочего места (материальных ценностей).

12. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ФИРМЫ

12.1. Потребности, мотивы и стимулы

Для инициации деятельности необходимо соотнесение потребности с предметом, который способен данную потребность удовлетворить.

Потребности - нужда в чем-то, объективно необходимо для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы. Они бывают биологическими (первичными), т.е. в пище, воде, воздухе, продолжении рода, жилище и др., необходимых для поддержания организма в нормальном жизнедеятельном состоянии, и социальные (вторичные), т.е. это потребность принадлежать к роду, национальности, социальной группе, самовыражаться, строить свою карьеру, быть признанным и др.

Однако одна и та же потребность может быть реализована совершенно разными мотивами. Мотив - это то, что вызывает определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы. И людей отличает друг от друга не потребности, которые по своей сути есть базовый набор, а мотивация. Мотивы различаются: по направленности (на высокие или низменные объекты предпочтения); по силе и интенсивности стремления; по разнообразию и богатству объектов, удовлетворяющих потребность.

Важное значение в удовлетворении потребностей имеют стимулы. Стимул – это побуждение к действию или причина поведения человека.

Существуют следующие формы стимулов: принуждение; материальное поощрение; моральное поощрение; самоутверждение.

12.2. Сущность мотивации труда

Мотивация персонала в экономической системе носит конкретный характер, а это предопределяет актуальность и важность проблем мотивации персонала и использования человеческого факта в целом.

Мотивация труда - это стремление работника получить определенные блага посредством трудовой деятельности. Структурно мотив труда состоит из: потребности, которую хочет удовлетворить работник; блага, способного удовлетворить эту потребность; трудового действия, необходимого для получения блага; цены, т.е. издержек материального и морального характера, связанных с осуществлением трудового действия. Мотивы труда формируются, если: в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека; для получения этих благ необходимы личные трудовые усилия работника; трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности. Мотив труда формируется только в том случае, если трудовая деятельность является основным условием получения блага, трудовая деятельность определяется затратами биологической энергии, поэтому оптимум ее использования есть критерий желания работника трудиться в тех или иных условиях. Особенностью мотивов труда является их направленность на себя и на других, обусловленная товарным производством. По своей сути мотивы труда различают по: потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности; благам, которые требуются человеку для удовлетворения своих потребностей; цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ.

12.3. Виды социальных мотивов к труду

Социальные мотивы к труду бывают:

- стадность, т.е. потребность быть в коллективе;
- самоутверждение (личная аффирмация);
- самостоятельность, т.е. стремление «быть хозяином и самостоятельно вести свой бизнес»;
- стабильность бытия и деятельности;
- справедливость в понимании каждого конкретного социума общества;
- состязательность, т.е. по определению: «Мы работаем как в спортзале».

12.4. Типы мотивированных работников

К ним относятся:

- инструментально мотивированный работник ориентирован только на заработок, желательно наличными и незамедлительно;
- профессионально мотивированный работник ориентирован на реализацию своих профессиональных способностей, знаний и возможностей;
- патриотично мотивированный работник ориентирован на высокие идейные и человеческие ценности: достижение экономической целесообразности, социальной гармонии и т.д.;

- хозяйственно мотивированный работник ориентирован на достижение и приумножение собственности, богатства, материальных благ и т.п.;
- люмпенизированно мотивированный работник ориентирован на уравнилельное распределение материальных благ, не любит ответственности, индивидуальных форм труда и распределения в соответствии с ними.

12.5. Основные правила мотивации

К **правилам мотивации** относятся¹:

- похвала эффективнее порицания и неконструктивной критики;
- поощрение должно быть осязаемым и желательно незамедлительным;
- непредсказуемые и нерегулируемые поощрения мотивируют больше, чем ожидаемые и прогнозируемые;
- постоянное внимание к работнику и членам его семьи;
- людям нравятся победы, поэтому чаще давайте людям чувствовать себя победителем;
- поощряйте за достижение не только основной цели, но и промежуточных;
- давайте работникам чувство свободы действия, возможность контролировать ситуацию;
- не ущемляйте самоуважение других, предоставляйте им возможность «сохранять лицо»;
- большие и редко кому достающиеся награды обычно вызывают зависть, небольшие и частые - удовлетворяют большинство;
- разумная внутренняя конкуренция - двигатель прогресса. К мероприятиям по поддержанию мотивации относятся:
- систематическая проверка срока работы персонала на одной должности и управляемое горизонтальное перемещение по службе с интервалом примерно в 5-7 лет;
- обогащение содержания работы и расширение ее рамок, это оказывает влияние до 5-летнего срока;
- активное структурное планирование фирмы и применение организационных форм;
- систематическое развитие менеджерской деятельности, ценность обучения и творческого подхода;
- развитие форм организационного взаимодействия.

12.6. Причины снижения мотивации

Разочарование работника в своей деятельности может быть вызвано:

- чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя;
- отсутствие психологической и организационной поддержки;
- недостаток необходимой информации;
- невнимание руководителя к запросам подчиненного;

¹ Каверин С.Б. Мотивация труда. - М.: Ин-т психологии РАН, 1988. - С.79-80

- отсутствие обратной связи, т.е. незнание результатов своего труда;
- недостаточная последовательность непосредственного руководителя при решении служебных проблем, поставленных работником.

К основным стадиям снижения мотивации относятся: растерянность, раздражение, двойная роль, разочарование, потеря готовности к сотрудничеству.

12.7. Системы морального и материального стимулирования

Важной категорией при мотивации является внутреннее, т.е. даваемое самой работой, и внешнее, т.е. даваемое фирмой за работу, вознаграждение.

Формы стимулирования персонала бывают *денежные* и *нематериальные*.

К первым относятся: заработная плата; бонусы; участие в прибылях; дополнительные выплаты; отсроченные платежи. Ко вторым: машины фирмы; оплата транспортных расходов; субсидии на питание; скидки на покупку товаров фирмы; помощь в оплате расходов на образование; помощь в обучении; стипендиальные программы; ассоциация для получения кредитов; членство в клубах; загородные поездки и пикники; консультативные службы; медицинское обслуживание; членство в профорганизациях; соревнование работников сбыта; страхование жизни; страхование жизни иждивенцев; страхование от несчастных случаев; медицинское и стоматологическое обслуживание; кратко/долговременная нетрудоспособность; иные оплачиваемые невыходы; сберегательные фонды; сбережения; пенсии; отпуск; выходные дни.

13. ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

13.1. Предмет трудового права

Трудовое право регулирует общественные отношения, которые складываются в процессе функционирования рынка труда, организации и применения наемного труда. Здесь совместный труд представляет собой систему организованного поведения людей, осознавших необходимость соблюдения определенных правил трудовой деятельности в коллективе.

Трудовое право регулирует не технологию процесса труда, а социальные связи по его организации и применению, т.к. предметом трудового права является не труд, а общественная форма труда при отношениях между людьми по их участию в общественном труде.

Трудовые отношения как предмет трудового права характеризуется следующими специфическими чертами¹:

- эти отношения протекают в условиях внутреннего трудового распорядка с подчинением работника регламентированным условиям совместной деятельности;
- работник включается в трудовой коллектив конкретной фирмы;

¹ Толкунова В.И. Трудовое право: конспект лекций. - М.: Белые альвы, 1997. - С.60-61.

- включение работника в трудовой коллектив опосредовано особым юридическим документом (трудовым договором, актом об избрании на должность и т.п.);
- содержание трудовых отношений сводится к выполнению работником определенного рода работы в соответствии с его специальностью, квалификацией и должностью.

Надо также отметить, что, например, служба в Вооруженных силах, в органах внутренних дел, пограничных войсках, контрразведке и внешней разведке к предмету трудового права не относится, а составляет предмет административного права, т.к. связана с выполнением оборонных функций государства.

13.2. Метод трудового права

Метод трудового права можно охарактеризовать следующими признаками:

- сочетанием централизованного и легального регулирования общественных отношений, составляющих предмет этой отрасли права;
 - сочетанием договорного, рекомендательного и государственно-властного способов регулирования;
 - участием в регулировании общественных отношений трудовых коллективов и профсоюзных органов;
 - своеобразием способов защиты трудовых прав и обеспечения обязанностей.
- Как таковой метод трудового права отвечает на вопрос «Как?» осуществляется регулирование общественных отношений.

13.3. Источники трудового права

Под *источником трудового права* понимается как материальные жизнь общества (источник права в материальном смысле), так и основания юридической обязательности нормы (источник права в формальном юридическом смысле). В юридическом смысле источники права - это нормативные правовые акты, законы, указы, постановления и т.п., регулирующие трудовые и производные от них иные отношения в сфере труда работников.

В более общем понимании источники трудового права - это результат правотворческой деятельности органов государства, а также совместного нормотворчества работников и работодателей в сфере применения труда работников.

13.4. Виды трудовых договоров (контрактов)

Трудовые договоры (контракты) могут классифицироваться в зависимости от срока действия.

По этому признаку выделяются трудовые договоры (контракты), заключенные:

- На неопределенный срок;
- На определенный срок не более 5 лет;
- На время выполнения определенной работы;
- С временным работником;
- С сезонным работником.

При приеме на работу оговаривается время (дата) начала работы. Трудовые отношения продолжаются до тех пор, пока стороны или органы обладающие соответствующими полномочиями не прекратят их.

Прежде всего отметим, что законодательство РФ допускает возможность заключения срочного трудового договора лишь в строго определенных случаях. Так ст. 57 ТК РФ гласит, что в «случае заключения трудового договора в нем указываются срок его действия и обстоятельство (причина), послужившие основанием для заключения срочного трудового договора...».

Однако и в том и в другом случае в документе указывается точная дата вступления трудового договора в силу.

Согласно статье 59 ТК РФ определяются конкретные случаи¹ заключения срочного трудового договора. Рассмотрим несколько из них:

- Для замены временно отсутствующего работника, за которым в соответствии с законодательством сохраняется место работы;
- На время выполнения временных (продолжительностью менее двух месяцев) работ, а также сезонных работ, когда в силу природных условий работа может производиться только в определенный сезон;
- С лицами, поступающими на предприятия, расположенные в районах крайнего севера и приравненных к ним областям, если это связано с переездом к месту работы;
- Для проведения срочных работ по предотвращению несчастных случаев, аварий, эпидемий и т.п., для предотвращения связанных с ними последствий;
- С лицами, направленными на работу за границу.

Во всех приведенных случаях инициатива заключения срочного договора может принадлежать, как работнику так и работодателю. При этом следует иметь ввиду, что трудовой договор заключается на определенный срок при отсутствии достаточных к тому оснований, в соответствии со ст.58 ТК РФ также считается заключенным на неопределенный срок.

Подробнее порядок заключения трудового договора рассматривается далее.

13.4.1. Порядок заключения трудового договора

Данный параграф целесообразно начать с вопроса о гарантиях, предоставляемых работнику при заключении трудового договора. Как известно, одним из главных условий, определяющих порядок заключения

¹ Заключение срочных трудовых договоров возможно и в иных случаях предусмотренных законодательством РФ

трудового договора с работником, является предоставление последнему гарантий от необоснованного отказа заключения трудового договора. В данном случае под необоснованным отказом следует понимать отказ работодателя заключить с работником трудовой договор по основаниям, не связанным с деловыми качествами последнего, кроме случаев, прямо предусмотренных законодательством РФ. Например, в соответствии со ст.64 ТК РФ работодателю «запрещается отказывать женщинам в заключении трудового договора по мотивам, связанным с беременностью или наличием детей», а также «работникам, приглашенным в письменной форме на работу в порядке перевода от другого работодателя, в течение месяца со дня увольнения с прежнего места работы».

В то же время при принятии решения о заключении трудового договора работодатель обязан принимать во внимание ряд обстоятельств, в частности возраст работника. Так согласно ст.63 ТК РФ «заключение трудового договора допускается с лицами, достигшими возраста 15 лет». Кроме того, с согласия одного из родителей и органа опеки и попечительства трудовой договор может быть заключен с учащимся, достигшим возраста 14 лет. В последнем случае работник допускается к исполнению трудовой функции в форме легкого труда в свободное время от учебы.

Таким образом для всех лиц, не достигших возраста 15 лет, при заключении договора является обязательным выполнение следующих условий:

- Обучение в среднем учебном заведении (школе)¹;
- Трудовая функция должна предполагать легкий труд;
- Трудовая функция должна выполняться только в свободное от учебы время;
- Наличие согласия одного из родителей (опекуна или органа опеки) на заключение трудового договора.

Наконец работодатель вправе отказать работнику в заключении договора и в других случаях, предусмотренных законодательством РФ. Как правило речь идет о тех случаях, когда помимо деловых качеств работник должен соответствовать и другим обязательными для приема на работу на данное предприятие требованиям².

В ряде случаев заключения трудового договора предшествует медицинское освидетельствование работника, а также его испытание. Случаи проведения этих мероприятий определяется законодательством РФ.

Целью медицинского освидетельствования является установление соответствия состояния здоровья работника характеру (сложности)

¹ В организациях кинематографии, театрах, театрально-концертных организациях и цирках допускается заключение трудового договора с лицами, не достигшими 14 лет (при наличии согласия ранее упомянутых лиц).

² Например, такие требования могут быть связаны с осуществлением доступа к сведениям, составляющим охраняемую законом государственную тайну. В этом случае работник должен получать допуск установленной формы, иначе работодатель вправе отказать ему в заключении трудового договора на законных основаниях. Кроме того работник не может быть допущен к выполнению определенной работы, если это запрещено ему приговором суда или по медицинским показаниям.

предлагаемой ему работы. Одновременно медицинское освидетельствование служит задачам охраны здоровья работника и прежде всего предупреждения профессиональных заболеваний.

В целях проверки работника поручаемой работе последний может быть подвергнут испытанию на основании соглашения сторон по договору..

В период испытания на работников в полном объеме распространяются гарантии и нормы трудового законодательства РФ, а также положения коллективного договора (при условии, что последний принят на данном предприятии). Срок испытания работника во всех случаях исчисляется с первого дня работы.

Работник, продолжающий работу и после истечения испытательного срока считается выдержавшим испытания. Таким образом, он продолжает трудовые отношения с работодателем на общих основаниях. В случае, если результат испытания работника признан работодателем неудовлетворительным, он вправе расторгнуть трудовой договор с данным работником, уведомив последнего в письменной форме за три дня до планируемого расторжения. В свою очередь работник имеет право во время прохождения испытательного срока расторгнуть договор, уведомив работодателя в письменной форме не менее чем за три дня до расторжения.

Заключение трудового договора осуществляется по установленной форме¹, которая предполагает:

- Письменное оформление трудового договора;
- Составление трудового договора в двух экземплярах;
- Подписание трудового договора обеими сторонами (работником и работодателем).

Требования предъявляемые к форме трудового договора, обусловлены рядом существенных, прежде всего с правовой точки зрения, обстоятельств. Несомненно, письменная форма совершения трудового позволяет наиболее точно сформулировать условия, отражаемые в данном документе. Это, в свою очередь, не только делает более определенным правовое положение работника и работодателя, но и обеспечивает законное разрешение споров и разногласий между сторонами договора в процессе трудовых отношений.

Исключение предусмотрено только для случаев, когда работник приступил к работе с разрешения или по поручению работодателя (его представителя). Как следует из ст. 67 ТК РФ, «при фактическом допущении работника к работе работодатель обязан оформить с ним трудовой договор не позднее трех дней со дня фактического допущения работника к работе». В то же время в отдельных случаях, определенных законодательством РФ, может быть предусмотрена необходимость согласования возможности заключения

¹ Следует пояснить, что под формой в данном случае подразумевается не конкретный образец, а совокупность требований, которым отвечает рассматриваемый нами документ в качестве гражданско-правового договора. Правила оформления трудового договора в общем случае регламентируются ГОСТом Р6.30-2003, а его содержание - требованиями ст. 57 ТК РФ.

трудовых договоров (их условий) с лицами (органами), не являющихся работодателями по ним.

Весьма важным является и вопрос о вступлении трудового договора в силу. Согласно ст. 61 ТК РФ «трудовой договор вступает в силу со дня его подписания сторонами, если иное не установлено федеральными законами... либо со дня фактического допущения работника к работе с ведома или по поручению работодателя или его представителя». Работник обязан приступить к исполнению обязанностей по трудовому договору со дня, определенного последним. Если же в трудовом договоре конкретная дата начала работы не определена, то работник обязан приступить к работе на следующий день после вступления договора в силу. В том случае, если работник не приступил к работе в установленный срок без уважительных причин в течение недели, то трудовой договор признается недействительным (аннулируется). При этом работодатель не несет каких-либо обязательств перед работником по данному трудовому договору.

Работник вправе обратиться в суд, если полагает, что трудовой договор с ним был расторгнут без достаточных на то оснований (например, если работодатель признал неуважительной причину невыхода работника на работу). В последнем случае для возобновления трудовых отношений работник и работодатель должны заключить новый трудовой договор. Далее необходимо сказать о документальном оформлении приема работника на предприятие (организацию, учреждение). Вопросы, связанные с документальным оформлением приема на работу, регламентируются содержанием ст. 62, 65-66 и 68 ТК РФ. Согласно их положениям, при заключении трудового договора лицо, поступающее на работу (соискатель), предъявляет работодателю предусмотренные законодательством РФ документы, в том числе трудовую книжку, которая является основным документом о трудовой деятельности и трудовом стаже работника.

Решение о приеме (отказе в приеме) на работу принимается работодателем по результатам рассмотрения документов в строгом соответствии с положениями законодательства РФ. Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя, изданным на основании заключенного трудового договора. Содержание приказа (распоряжения) работодателя должно соответствовать условиям заключенного трудового договора. Приказ (распоряжение) работодателя о приеме на работу объявляется работнику под расписку в трехдневный срок со дня подписания трудового договора.

По требованию работника работодатель обязан выдать ему заверенную копию указанного приказа (распоряжения). При приеме на работу работодатель обязан также ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, коллективным договором и иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника.

14. ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА

14.1. Содержание понятия «Эффективность работы персонала»

Логистический менеджмент работы с персоналом включает в себя¹:

- проведение анализа и оценки выполняемых работ и потенциальных должностей работников;
- осуществление подбора, найма персонала и создание дееспособных коллективов;
- непосредственное руководство трудовыми процессами, оценку выполнения заданий, материальное поощрение, продвижение и перемещение кадров, планирование карьеры, обеспечение возможности повышения квалификации;
- совершенствование организации и управления трудовыми процессами, разработку альтернативных вариантов выполнения работ;
- учет изменений в области труда, реализацию программ по переподготовке персонала, осуществление инноваций в системе логистического управления персоналом.

При этом анализ работы имеет два аспекта:

- анализ с ориентацией на задачу - для определения обязанностей, ответственности, методов выполнения работы и т.д.;
- анализ с ориентацией на работника - для определения характеристик работника, требуемых для успешного выполнения им своих обязанностей.

Эффективность управления человеческими ресурсами фирмы повышается следующими способами: положительным воздействием на мотивацию сотрудников; планированием профессионального обучения; планированием профессионального развития и карьеры работников; принятием решений о вознаграждении, продвижении, увольнении; универсальностью системы оценки; установлением стандартов и норм оценки; выбором методов оценки.

Последнее ориентированно на количественные оценки, так как они предпочтительнее как с точки зрения их точности, так и объективности в отношении оцениваемого сотрудника, также простоты и понятливости.

14.2. Оценка персонала в современной фирме

Оценка персонала - это целенаправленный процесс установления соответствия количественных характеристик персонала (способностей, мотиваций свойств) требованиям должности или рабочего места.

Процесс оценки персонала состоит из следующих элементов:

- теория и практика оценки;
- оценка индивидуального вклада;
- аттестация вкладов;
- оценка потенциала работника.

При этом решаются следующие задачи:

¹ Управление персоналом: учебное практическое пособие. - М.: ПРИОР. 1999 - С.251.

- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого работника;
- разработка возможных путей совершенствования профессиональных или личностных качеств работника;
- определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины;
- установление обратной связи с работником по профессиональным, организационным или иным вопросам;
- удовлетворение потребности работника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

Существуют два основных вида деловой оценки: оценка кандидатов на вакантную должность и текущая периодическая оценка работников фирмы.

Процесс деловой оценки кандидатов на вакантную должность состоит из этапов: анализ анкетных данных; наведение справок об испытуемом работнике; проверочные испытания; собеседование.

Текущая периодическая оценка работников фирмы состоит из: оценка результатов работы и факторов, определяющих степень достижения этих результатов; анализ динамики результативности труда за определенный промежуток времени, а также динамики состояния факторов (условий), влияющих на достижение результатов.

Организационная процедура подготовки к деловой оценке работников предполагает: разработку или покупку методики деловой оценки с привязкой ее к конкретным условиям фирмы; формирование оценочной комиссии из: руководителя испытуемого работника, работников вышестоящего, равного и нижестоящего уровня иерархии, менеджера по персоналу; определение времени и места проведения деловой оценки; установление процедуры подведения итогов оценивания; проработку вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки; консультирование оценщиков по методике проведения оценки со стороны менеджера по персоналу.

К показателям деловой оценки работников относятся: результативность труда; профессиональное поведение; личностные качества. При этом любой методикой оценки работников должно предусматриваться условие необходимости подробного описания количественной и качественной интеграции возможных состояний показателя.

При оценке целесообразно использовать следующие методы, определяющих по своей сути особенности выделения конкретных значений показателя:

- метод шкалирования, где характеристика устанавливается на шкале для каждого работника;
- метод упорядочивания рангов, где несколько оценок приводятся в ранжированный ряд относительно одного значения;
- метод альтернативных характеристик, где отдельный работник характеризуется с точки зрения наличия и отсутствия предложенного значения показателя.

14.3. Аттестация персонала

Аттестация персонала - это процедура оценки результатов деятельности работников за определенный период времени. Направлена она на изыскание резервов повышения производительности труда и заинтересованности работника в результатах своего труда и фирмы, на наиболее оптимальное использование экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности.

Объективная оценка работников основывается на: нахождении объективных критериев оценки; применение нужного метода оценки; оптимизации процедуры оценки.

К *основным критериям оценки* относят: профессиональную компетентность; творческую активность; объем, качество и оперативность выполнения должностных обязанностей или поручаемых работ; психологическую совместимость в коллективе, трудовую дисциплину; сложность и трудоемкость выполняемых работ; общественную активность; личные качества.

В результате проведения аттестации аттестационная комиссия открытым голосованием дает одну из следующих оценок: соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и повторной аттестации через год; не соответствует занимаемой должности.

При оценке работника, кроме выше указанных трех методов, можно также использовать:

- методы описательного характера, в том числе биографический метод; метод групповой дискуссии по теме с работниками и отбор по результатам наиболее информированных, творческих, самостоятельных специалистов; метод эталона, т.е. сравнение лучших работников, с которыми, как с эталоном, сравниваются все остальные; матричный метод, т.е. сравниваются фактические деловые качества работника с набором качеств, требуемых для определенной должности; метод отбора по готовой форме, т.е. сравнение реального работника с заранее заданной характеристикой;

- комбинированные методы: метод суммируемых оценок, т.е. начисление условных баллов за интенсивность проявления тех или иных качеств; метод заданных группировок, т.е. распределение группы аттестуемых на подгруппы по степени проявления каждого качества, с дальнейшей заменой в подгруппах по всему набору оцениваемых качеств;

- псевдоколичественные методы: метод присвоения очков; метод ранжирования; метод нормативно-коэффициентной оценки, где показателем за учитываемый или оценочный критерий является отношением степени его проявления у аттестуемого к нормативному для данной должности уровню.

14.4. Эффективность работы персонала

Эффективность работы персонала определяется менеджментом его работы, мотивацией труда, социально-психологическим климатом в фирме. При этом конечные результаты производства должны служить критериальными показателями эффективности работы персонала.

Таковыми критериями, например, могут быть для:

- руководителя фирмы: прибыль, рост прибыли, оборот капитала, доля на рынке;
- линейных руководителей (производств, цехов и т.д.): выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре; динамика объема производства; динамика производительности труда; снижение издержек производства до их оптимума; количество рекламаций и их динамика; удельный вес бракованных изделий и их динамика; величина простоев; потери от простоев; коэффициент текучести кадров;
- менеджера по персоналу: количество вакантных мест в фирме; количество претендентов на одно вакантное место; коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям.

При выборе критериев оценка разных категорий работников следует учитывать, что они: оказывают непосредственное и решающее влияние на результат всей деятельности фирмы; занимают значительную часть рабочего времени конкретной должности; их сравнительно немного (7 ± 2); составляют по крайней мере 80% всех результатов; приводят к достижению целей фирмы или подразделения.

Для оценки факторов результативности часто используют бальный метод, например, при оценке реального выполнения работ по сложности труда применяют: существенно превышает должностную инструкцию - 5; несколько превышает должностную инструкцию - 4; соответствует должностной инструкции - 3; несколько ниже, чем требуется по должностной инструкции - 2; существенно ниже, чем требуется по должностной инструкции - 1; а при оценке качества труда на выполненную работу применяют: на высоком уровне - 5; на хорошем уровне - 4; удовлетворительно - 3; ниже среднего уровня - 2; неудовлетворительно - 1.

15. КОНФЛИКТЫ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

15.1. Основные понятия

*Конфликтная ситуация*¹ - это противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, стремление к противоположным целям, использование различных средств по их достижению, несовпадение интересов, желаний и т.д.

¹ Зеркин Д.П. Основы конфликтологии. – Ростов-на-Дону.: Феникс, 1998 - С. 322-325.

Существует мнение, что именно формальный менеджмент провоцирует конфликты из-за невозможности решить следующие проблемы: влияние и видение персонала и персоналом на цели и целей фирмы; учет индивидуальности работников и их идентификацией себя с фирмой; коммуникации и процесс переговоров в конфликтных ситуациях; обучение и оценка.

Известно, что при взаимодействии людей существуют следующие отношения¹: единство, содружество, содействие, симбиоз и конфликт. Причем принцип римлян: «Divide et impera», т.е. «разделяй и властвуй», неизменно, со 100% успехом, влечет за собой бесконечные конфликты.

Конфликт - это всегда столкновение интересов. В основе любого конфликта лежат либо организационные, либо производственные, либо межличностные причины. При этом в основе, например, социально-экономических конфликтов лежат в основном нарушения в области взаимоотношений и связанных с ними материальными компенсациями².

К признакам конфликтности (предрасположения) относятся: длительное бесконфликтное состояние внутри коллектива; постоянное переутомление людей; информационный голод; условия, при которых не все работники могут самореализовываться; отсутствие «духа коллектива».

При этом потери времени от конфликтов составляют более 15% общего рабочего времени³. А по данным Американской ассоциации менеджмента администраторы различных рангов не менее 25% своего рабочего времени затрачивают на урегулирование трудовых споров. Если умножить этот процесс на средний заработок менеджеров, то ни у кого не возникнет сомнений в грандиозности потерь от неразрешенных конфликтов.

15.2. Классификация конфликтов

Конфликты бывают: по способу разрешения антагонистические и компромиссные; по природе возникновения социальные, национальные, этнические, организационные, эмоциональные; по направленности воздействия вертикальные и горизонтальные; по степени выраженности открытые, скрытые, потенциальные; по количеству участников межличностные и межгрупповые.

15.3. Функции конфликтов

Конфликты носят как позитивные, так и негативные функции. Позитивная функция конфликта выражается в: разрядке напряженности между конфликтующими сторонами; получение новой информации об оппоненте; сплочение коллектива фирмы при противоборстве с внешним

¹ Дружинин В.В. и др. Введение в теорию конфликта. - М.: Радио и связь, 1989.

² Миротин Л.Б., Боков В.В. Современный инструментальный логистического управления. - М.: Изд-во «Экзамен», 2005.

³ Миротин Л.Б., Ташбаев Ы.Э. Системный анализ в логистике. - М.: Изд-во «Экзамен», 2002. - С. 325.

противником; стимулирование к изменениям и развитию; снятие синдрома покорности у подчиненных; диагностика возможностей оппонентов.

Негативная функция конфликта выражается в: большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте; увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе; представление о побежденных группах как о врагах; чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе; после завершения конфликта - уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников; сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»).

15.4. Причины конфликтов в фирме

С точки зрения причины конфликтной ситуации выделяются три типа конфликтов:

- первый - это конфликт целей, т.е. ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по разному видят желаемое состояние объекта в будущем;
- второй - это конфликт, вызванный расхождениями во взглядах, идеях и мыслях по решаемой проблеме;
- третий - это чувственный конфликт, появляющийся в ситуациях, когда у участников различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом.

Среди причин конфликтов кадровые проблемы решающие. И среди них надо отметить: конфликты, связанные с распределением статуса и власти; конфликты, порождаемые проявлением разнообразных дисфункций в фирме, обусловленных как объективными, так и субъективными обстоятельствами; конфликты, обусловленные неадекватным разделением труда между членами фирмы и соответственно неадекватной ролевой структурой коллектива; конфликты, возникающие на базе нарушения формальных и неформальных норм, «правил игры»; конфликты между системой стимулов, направленных на повышение внутренней интеграции, и антистимулами указанного процесса.

15.5. Динамика развития конфликта

В своем развитии конфликт проходит следующие этапы возникновения конфликтной ситуации; осознание конфликтной ситуации; собственно конфликтное поведение, т.е. обоюдно направленные и эмоционально окрашенные действия, затрудняющие достижение целей фирмы; развертывание конфликта или его разрешение. К критериям конфликта относятся: взаимозависимость сторон; осознание ситуации как конфликтной; стратегия дальнейшего поведения.

15.6. Управление разрешением конфликтами

Хорошие взаимоотношения между работниками возможны только при логистическом менеджменте и контроле за их работой, что позволяет избежать до 20% конфликтов. Существует и несколько способов разрешения конфликтов: изоляция, т.е. несоприкосновение враждующих сторон; компромисс; элиминация, т.е. устранение одной из враждующих сторон.

Это может быть обеспечено следующими структурными методами: разъяснением требований к работе и работникам; координационными и интеграционными механизмами; через общефирменные комплексные цели; через структуру системы вознаграждений. Когда мы говорим о компромиссе при разрушении конфликта, то надо учитывать, что любой компромисс¹ должен носить взаимовыгодный характер и каждая сторона должна извлечь определенную пользу из компромиссного решения.

¹ Черкасов В.Г. Деловые переговоры и этика делового человека/МАДИ. – М., 1997.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. Основные понятия науки «Управление персоналом»: цели, задачи, субъект, объект, технологии управления.
2. Внутрифирменное управление персоналом: принципы, методы, функции управления.
3. Персонал фирмы и его характеристики: классификация, структура, уровни управления.
4. Профессионализм, квалификация, специализация.
5. Команда (коллектив) фирмы и ее место в системе логистического управления.
6. Формирование, развитие и эффективность работы команды (коллектива) фирмы.
7. Предприниматель как руководитель и лидер.
8. Руководитель и коллектив: организация работы, способы воздействия, сферы деятельности, стиль управления, эффективность деятельности.
9. Кадровая политика фирмы: типы, этапы, пути реализации.
10. Служба персонала фирмы: место, функции, эффективность.
11. Анализ и проектирование рабочих мест.
12. Адаптация персонала: цели, виды, порядок, процесс.
13. Должностное движение персонала: содержание, организация, формирование резерва, высвобождение.
14. Безопасность работы персонала.
15. Карьера: понятия, виды, направления развития, планирование.
16. Модели и стадии реализации карьеры.
17. Управление карьерой: принципы, оценка, развитие.
18. Регламентация работы персонала: понятие организации труда, режимы (производственный и личный), нормирование, проектирование.
19. Нормативная регламентация работы: правила внутреннего распорядка, положение, штатное расписание, должностные инструкции.
20. Дисциплина труда: отношения, наказание, поощрение.
21. Набор персонала: организация, методы, этапы.
22. Мотивация персонала: потребности, мотивы, стимулы.
23. Сущность мотивации труда.
24. Типы, правила, причины мотивации.
25. Системы морального и материального мотивирования.
26. Право и труд: предмет трудового права, метод, источники.
27. Виды и порядок заключения трудовых договоров.
28. Эффективность работы: понятие, оценка.
29. Аттестация персонала.
30. Конфликты: понятие, классификация.
31. Функции конфликтов.
32. Причины и динамика конфликтов.
33. Управление разрешением конфликтов.

ЛИТЕРАТУРА

Основная:

1. Вражнова М.Н., Федоров И.В., Фадеева М.Л. Управление персоналом: курс лекций. – М.: МАДИ (ГТУ); МТИ, 2002. – 300с.
2. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1997. – 336 с.
3. Покровский А.К., Миротин Л.Б. Концепции современного естествознания: учебник. – М.: Изд-во «Экзамен», 2005. – 480 с.

Дополнительная:

4. Душков Б.А. Психосоциология человекознания. – М.: ПЕРСЭ, 2003. – 478 с.
5. Карнеги Дейл. Учебник жизни. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2001. – 720 с.
6. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. – М.: АСПЕКТ-Пресс, 1999. – 279с.
7. Чижов Н.А. Кадровые технологии. – М.: Изд-во «Экономика», 2000. – 352 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	4
1.1. Введение в теорию управления персоналом.....	4
1.2. Чем занимается наука «Управление персоналом»?.....	9
1.2.1. Основные понятия.....	9
1.2.2. Цели управления персоналом.....	16
1.2.3. Задачи управления персоналом.....	21
1.2.4. Объект управления персоналом.....	22
1.2.5. Субъект управления персоналом.....	24
1.2.6. Предмет (сущность) управления персоналом.....	24
1.3. Основные понятия курса «Управление персоналом».....	24
1.4. Технология управления персоналом фирмы.....	26
2. ТРЕБОВАНИЯ К СОВРЕМЕННОМУ ПРОЦЕССУ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	27
2.1. Особенности современного внутрифирменного управления персоналом.....	27
2.2. Принципы и методы управления персоналом.....	27
2.2.1. Принципы управления персоналом.....	30
2.2. Методы управления персоналом.....	41
2.3. Функции управления персоналом.....	42
3. ПЕРСОНАЛ ФИРМЫ И ЕГО ХАРАКТЕРИСТИКА.....	44
3.1. Содержание понятия «персонал фирмы».....	44
3.2. Классификация персонала.....	45
3.2.1. Классификационные признаки деления персонала.....	46
3.3. Структура персонала.....	47
3.4. Уровни управления персоналом.....	49
3.5. Фазы развития персонала.....	50
3.5.1. Профессионализм, квалификация и специализация работника.....	50
3.6. Профессионализм и возраст.....	55
4. КОМАНДА (КОЛЛЕКТИВ) ФИРМЫ.....	56
4.1. Команда фирмы.....	56
4.1.1. Основные понятия.....	56
4.1.2. Характерные особенности команды.....	56
4.2. Место команды в системе логистического управления.....	57
4.3. Формирование и развитие команды.....	59
4.4. Эффективность работы команды.....	59
5. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	62
5.1. Лидерство и руководство.....	62
5.1.1. Понятие «лидерство».....	62
5.1.2. Понятие руководства.....	63
5.1.3. Организаторские задачи руководства.....	65
5.1.4. Способы воздействия на сотрудников.....	66
5.1.5. Сферы деятельности руководителя.....	66
5.2. Стиль управления и руководства.....	67
5.3. Индивидуальные качества руководителя.....	69
5.4. Эффективность деятельности руководителя.....	70
5.5. Планирование и подготовка резерва руководителей.....	71
6. КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ.....	72
6.1. Понятие кадровой политики.....	72
6.2. Типы кадровой политики.....	73
6.3. Этапы проектирования кадровой политики.....	76
6.4. Пути реализации кадровой политики.....	77

7. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА	77
7.1. Место службы организации управления персоналом в структуре фирмы	77
7.2. Функции службы управления персоналом	79
7.3. Требования к менеджерам по персоналу	82
7.4. Эффективность функционирования службы персонала	82
8. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА	83
8.1. Анализ рабочего места	83
8.2. Проектирование рабочего места	84
8.3. Профорientация персонала	86
8.4. Адаптация персонала	86
8.4.1. Общие понятия	86
8.4.2. Цели адаптации	86
8.4.3. Виды адаптации	86
8.4.4. Порядок адаптации	87
8.4.5. Процесс адаптации	88
8.5. Организация движения персонала	89
8.5.1. Содержание движения персонала	89
8.5.2. Формирование кадрового резерва	89
8.5.3. Высвобождение персонала	90
8.6. Безопасность персонала	92
8.6.1. Причины несчастных случаев	92
8.6.2. Предотвращение опасных случаев	92
9. ДЕЛОВАЯ КАРЬЕРА И ЕЕ РАЗВИТИЕ	93
9.1. Понятие карьеры	93
9.2. Виды профессиональной карьеры	94
9.3. Направление реализации карьеры	94
9.4. Планирование карьеры	94
9.5. Модели карьеры	95
9.6. Стадии карьеры	95
9.7. Управление карьерой	96
9.7.1. Принципы управления карьерой	96
9.7.2. Оценка и анализ карьеры	96
9.8. Развитие персонала	97
10. РЕГЛАМЕНТАЦИЯ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА В ФИРМЕ	98
10.1. Понятие организации труда	98
10.2. Режим производства и личный режим работника	98
10.3. Нормирование труда	99
10.4. Проектирование рабочего процесса	100
10.5. Нормативная регламентация деятельности персонала	101
10.5.1. Правила внутреннего распорядка	101
10.5.2. Положение о подразделении	101
10.5.3. Штатное расписание	102
10.5.4. Должностные инструкции	104
10.6. Дисциплина труда	105
10.6.1. Дисциплинарные отношения	105
10.6.2. Правила эффективности наказания	105
11. НАБОР ПЕРСОНАЛА И МЕТОДЫ ЕГО ОТБОРА	108
11.1. Набор персонала	108
11.2. Организация подбора персонала	109
11.3. Отбор персонала	109
11.4. Методы отбора кандидатов	110
11.5. Этапы профессионального отбора персонала	110

12. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ФИРМЫ	111
12.1. Потребности, мотивы и стимулы	111
12.2. Сущность мотивации труда	111
12.3. Виды социальных мотивов к труду	112
12.4. Типы мотивированных работников	112
12.5. Основные правила мотивации	113
12.6. Причины снижения мотивации	113
12.7. Системы морального и материального стимулирования	114
13. ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ	114
13.1. Предмет трудового права	114
13.2. Метод трудового права	115
13.3. Источники трудового права	115
13.4. Виды трудовых договоров (контрактов)	115
13.4.1. Порядок заключения трудового договора	116
14. ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА	120
14.1. Содержание понятия «Эффективность работы персонала»	120
14.2. Оценка персонала в современной фирме	120
14.3. Аттестация персонала	122
14.4. Эффективность работы персонала	123
15. КОНФЛИКТЫ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ	123
15.1. Основные понятия	123
15.2. Классификация конфликтов	124
15.3. Функции конфликтов	124
15.4. Причины конфликтов в фирме	125
15.5. Динамика развития конфликта	125
15.6. Управление разрешением конфликтами	126
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ	127
ЛИТЕРАТУРА	128

Анатолий Константинович Покровский

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ЛОГИСТИЧЕСКОГО
МЕНЕДЖМЕНТА**

Учебное пособие

Редактор И.А. Короткова

Технический редактор И.А. Короткова

Тем. план 2007 г., п. 114

Подписано в печать

Печать офсетная

Тираж 200 экз.

Усл. печ. л. 7,8

Заказ

Формат 60x84/16

Уч.-изд. л. 6,3

Цена 52 р.

Ротапринт МАДИ (ГТУ). 125319, Москва, Ленинградский просп., 64