

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное агентство по образованию
Южно-Уральский государственный университет
Кафедра «Технология машиностроения»

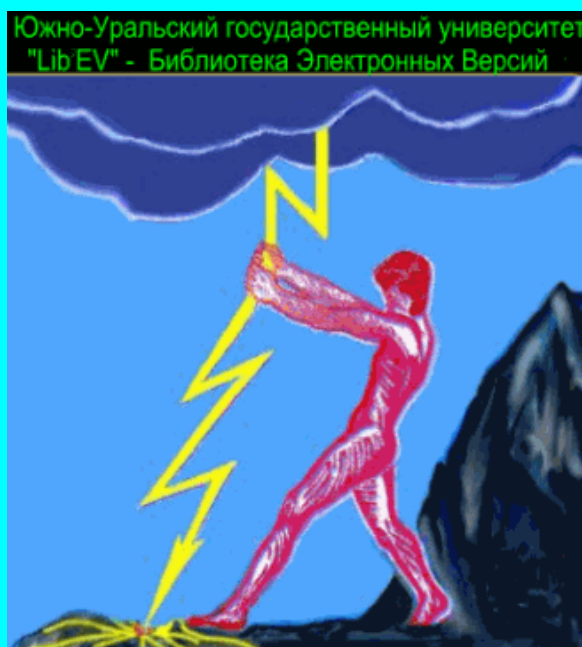
658.3(07)
К905

И.А. Кулыгина, Н.А. Каширин, Д.Ю. Пименов

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие

Издание второе, исправленное



Челябинск
2007

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное агентство по образованию
Южно-Уральский государственный университет
Кафедра «Технология машиностроения»

658.3(07)
К905

Электронное издание

И.А. Кулыгина, Н.А. Каширин, Д.Ю. Пименов

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие

Издание второе, исправленное

Челябинск
Издательство ЮУрГУ
2007

УДК 658.3.012.4(075.8)
ББК У9(2)240.я7 + Ю959.18.я7
К905

Одобрено
учебно-методической комиссией механико-технологического факультета

Рецензенты:
Д.Е. Мякушкин, П.П. Переверзев

Кулыгина, И.А.
К905 **Управление персоналом: учебное пособие / И.А. Кулыгина, Н.А. Каширин, Д.Ю. Пименов. – 2-е изд., испр. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2007. – 106 с.**

В пособии рассматриваются основы управления персоналом, технологии управления персоналом и методы управления персоналом.

Пособие предназначено для студентов специальностей 120100 (код по ОКСО 151001) и 340100 (код по ОКСО 220505) механико-технологического факультета.

При написании пособия использовались источники [1–12].

УДК 658.3.012.4(075.8)

© Издательство ЮУрГУ, 2007

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|----|
| 1. ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ. МЕСТО И РОЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ | 5 |
| 1.1. Организация как объект управления..... | 5 |
| 1.2. Актуальность управления персоналом | 6 |
| 1.3. Современные направления управления персоналом..... | 6 |
| 1.4. Управление персоналом в форме принятия решений | 7 |
| 1.5. Специфика персонала как объекта управления | 7 |
| 1.6. Трансформация управляющего воздействия | 9 |
| 1.7. Коэффициент управляемости социальной системы..... | 9 |
| 2. КРАТКАЯ ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ | 11 |
| 2.1. Эволюция подходов..... | 11 |
| 2.2. На основе здравого смысла..... | 11 |
| 2.3. «Секретари благополучия» | 12 |
| 2.4. «Научная организация труда» | 12 |
| 2.5. «Человеческие отношения» | 13 |
| 2.6. Гуманистический подход..... | 13 |
| 2.7. Социальное управление | 14 |
| 2.8. Управление персоналом в России | 15 |
| 3. ОБЩИЕ ПОДХОДЫ К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ .. | 16 |
| 3.1. Процесс управления персоналом | 16 |
| 3.2. Принципы управления персоналом | 18 |
| 3.3. Организационная культура | 20 |
| 3.4. Методы управления персоналом..... | 21 |
| 4. ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ | 22 |
| 4.1. Основные функции, выполняемые различными категориями персонала..... | 22 |
| 4.2. Категории персонала по характеру труда..... | 23 |
| 4.3. Отношение различных категорий персонала к управлению ресурсами | 24 |
| 4.4. Организационная структура | 24 |
| 4.5. Система управления персоналом | 28 |
| 5. КАДРОВОЕ, ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ..... | 34 |
| 5.1. Кадровое обеспечение | 34 |
| 5.2. Техническое и информационное обеспечение..... | 35 |
| 5.3. Правовое обеспечение | 36 |
| 5.4. Организационно-кадровая документация | 38 |
| 6. КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ | 40 |
| 6.1. Анализ кадрового потенциала | 40 |
| 6.2. Планирование численности персонала..... | 44 |
| 7. ПОВЫШЕНИЕ, ПОНИЖЕНИЕ, ПЕРЕВОД, УВОЛЬНЕНИЕ ПЕРСОНАЛА | 48 |
| 7.1. Повышение персонала..... | 49 |
| 7.2. Понижение персонала | 49 |
| 7.3. Передвижение персонала | 50 |
| 8. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ. РАБОТА С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ..... | 51 |
| 8.1. Планирование и развитие карьеры в современной организации | 51 |
| 8.2. Планирование и подготовка резерва..... | 57 |
| 9. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА И ПРОФОРИЕНТАЦИЯ..... | 63 |
| 9.1. Требования к кандидату на вакантное рабочее место..... | 64 |
| 9.2. Привлечение кандидатов..... | 65 |

| | |
|--|-----|
| 9.3. Отбор персонала в организацию | 69 |
| 10. ОБУЧЕНИЕ КАДРОВ | 72 |
| 10.1. Профессиональная ориентация | 72 |
| 10.2. Профессиональное образование | 73 |
| 10.3. Профессиональное обучение персонала | 74 |
| 10.4. Повышение квалификации | 77 |
| 11. МОТИВАЦИЯ ПОВЕДЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ | 78 |
| 11.1. Мотивация труда | 78 |
| 11.2. Вознаграждения | 79 |
| 11.3. Основы теории мотивации | 80 |
| 11.4. Стимулирование труда | 82 |
| 12. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА | 86 |
| 12.1. Подготовка к приему нового сотрудника | 87 |
| 12.2. Оценка уровня подготовленности новичка | 87 |
| 12.3. Программа введения в должность | 88 |
| 13. КОНФЛИКТЫ В КОЛЛЕКТИВЕ | 90 |
| 13.1. Понятие и виды конфликтов в организации | 90 |
| 13.2. Методы разрешения конфликтов | 91 |
| 13.3. Управление стрессами в организации | 93 |
| 14. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ | 95 |
| 14.1. Связь системы управления персоналом с целями организации | 95 |
| 14.2. Соответствие системы управления персоналом состоянию внешней среды и культуре организации | 96 |
| 14.3. Целостность системы управления персоналом | 97 |
| 14.4. Участие руководства организации в процессе управления персоналом | 98 |
| 14.5. Компетентная и развивающая служба управления персоналом | 98 |
| 15. СТАТИСТИКА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ | 99 |
| 15.1. Структура рабочей силы по категориям занятых | 99 |
| 15.2. Возрастная структура рабочей силы | 100 |
| 15.3. Образовательная структура | 100 |
| 15.4. Стаж работы | 100 |
| 15.5. Соотношение полов | 101 |
| Библиографический список | 105 |

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

1.1. Организация как объект управления

Организацией называют объединение людей, совместно работающих для достижения определенных целей. Организациями являются: ЮУрГУ; ОАО «ЧТЗ»; ТОО «Восход», владеющее двумя киосками на привокзальной площади; Кабинет министров Российской Федерации; Партия любителей пива, сборная ветеранов по футболу.

Признаки организации

Организация – это объединение людей. Люди со специфическими функциями и ролями образуют различные части организации.

Организация создается и существует для достижения общей цели, которая объединяет людей. При этом члены организации могут иметь свои цели, отличные от целей организации.

Необходимым условием достижения общих целей является совместная деятельность (совместное выполнение работ, их координация, обмен информацией).

Организация имеет определенные границы, позволяющие ей существовать автономно от других организаций, но не позволяющая ей рассеяться в окружающей среде. Границы организации определяются видами деятельности, численностью работающих, капиталом, производственной площадью, территорией, материальными ресурсами и т.п.

Общие характеристики организации

1. Наличие ресурсов организации (человеческих ресурсов, капитала, материалов, технологии и информации), которые она должна преобразовать для достижения своих целей и получения результатов.

2. Зависимость от внешней среды: включает в себя экономические и политические условия, законодательную базу, общественные взгляды, уровень техники и технологии, состояние потребительского рынка и конкурирующих организаций.

3. Горизонтальное разделение труда – разделение труда на составные части является самой существенной характеристикой организации. Подразделения выполняют конкретные специфические задания и добиваются конкретных целей.

4. Вертикальное разделение труда – для достижения успеха организации работа подразделений и всей организации в целом должна координироваться.

Таким образом, **организация** – социальная система, представляющая собой относительно автономную группу людей с четко структурированной совместной деятельностью и определенными границами, создаваемую (существующую) для достижения общей цели (целей).

1.2. Актуальность управления персоналом

Современные организации вынуждены адаптироваться к условиям рыночных отношений и конкуренции. Факторы, определяющие успех на рынке, одновременно являются и факторами выживания организации. Каждый из них связан с деятельностью сотрудников предприятия. Успех практически невозможен без следующих факторов:

- 1) развития персонала;
- 2) сильных и надежных партнеров (поставщики, субпредприятия, альянсы и т.д.);
- 3) ориентации на клиента;
- 4) себестоимости продукции;
- 5) быстроты поставок;
- 6) уровня квалификации персонала и т.д.

Рынок постоянно изменяется. Организация вынуждена быть динамичной и способной адаптироваться не только к самим изменениям внешней среды, но и к их скорости. В этом случае организация должна представлять собой не застывшую систему, а мобильный организм с единственным постоянным фактором – обновления и непрерывного развития. Организация современного типа должна быть ориентирована на управление процессами и управление персоналом. Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием.

1.3. Современные направления управления персоналом

Управление персоналом – это система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования кадрового потенциала предприятия (организации). Принципиальная схема управления персоналом приведена на рис. 1.1.

Механизм управления персоналом включает следующие стадии: формирования, использования и стабилизации (рис. 1.2).

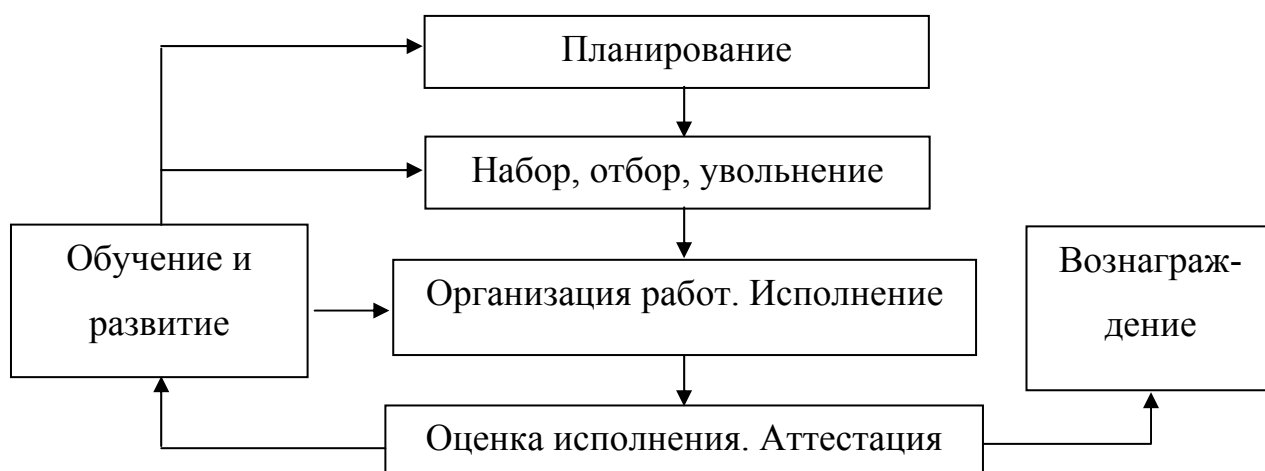


Рис. 1.1. Принципиальная схема управления персоналом

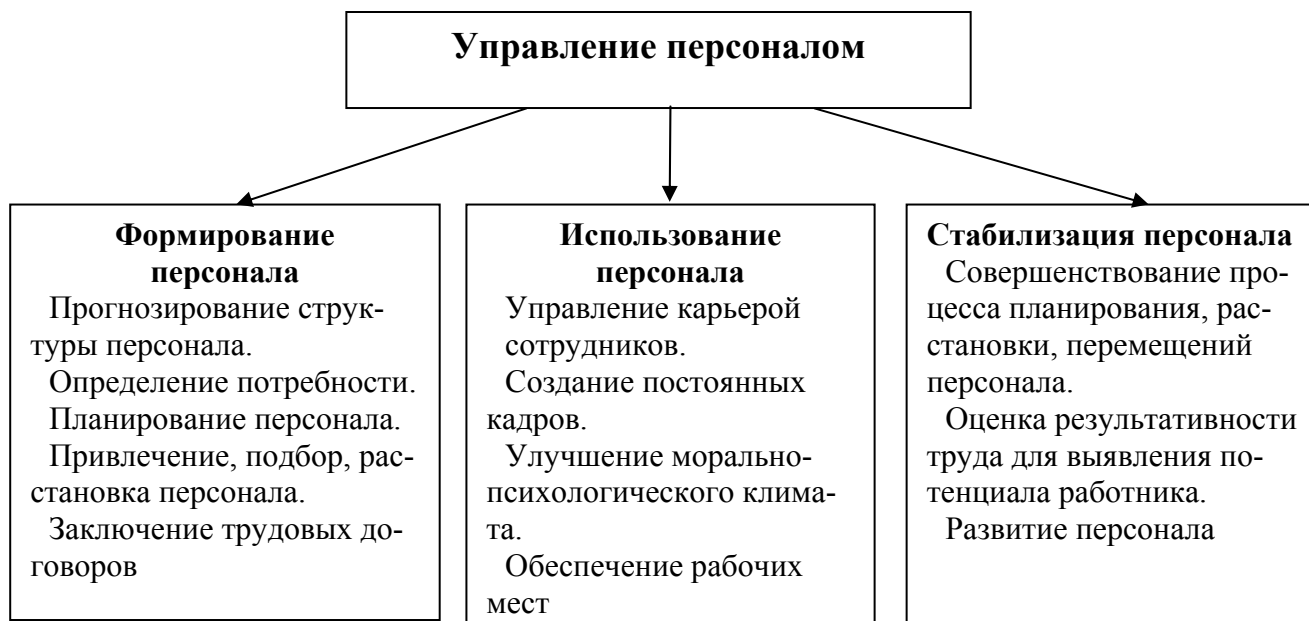


Рис. 1.2. Механизм управления персоналом

1.4. Управление персоналом в форме принятия решений

В процессе управления происходит взаимодействие двух сторон *объекта управления* (того, чем управляют) и *субъекта управления* (того, кто управляет). Управляющее воздействие (позитивное или негативное) может быть признано состоявшимся лишь тогда, когда оно воспринято объектом управления, в противном случае управляющее воздействие следует считать несостоявшимся.

Управление персоналом состоит в осуществлении целенаправленных воздействий на соответствующие его категории или отдельных работников с целью наиболее успешного решения стоящих перед организацией задач. Эти воздействия осуществляются в форме *принятия решений по персоналу*.

Принятие решений по персоналу вызывает ответную реакцию управляемого объекта. Очевидно, что эффективность такого взаимодействия зависит от полноты, точности и качества принятого решения, на базе которого формируется ответная реакция. Реализуется не то, что «командуется» сверху, а то, что «воспринимается» снизу.

1.5. Специфика персонала как объекта управления

Организация является *социотехнической системой*, в которой взаимодействуют материальные, социальные, политические и духовные элементы жизни общества. Эта система имеет две составляющие: *материально-вещественную* (техника, технология и т.д.) и *кадровую* (персонал или совокупность работников предприятия). Эти составляющие для организации являются ресурсами. Однако, в отличие от других видов ресурсов, человеческие ресурсы обладают такими особенностями, как ориентация и самоориентация.

1.5.1. Ориентация

Персоналу предприятия как объекту управления присущи когнитивная, катектическая и оценочная ориентация.

Когнитивная (познавательная) ориентация – это способность персонала вычленять из окружающей среды отдельные объекты, различая и классифицируя их по месту, свойствам и т.д.

Катектическая ориентация – способность различать объекты, имеющие для персонала положительное или отрицательное значение с точки зрения удовлетворения его потребностей.

Оценочная ориентация – это способность персонала среди познавательно и катектически оцененных объектов производить дальнейший отбор и сравнительную оценку в плане первоочередности удовлетворения тех или иных потребностей.

1.5.2. Самоорганизация

Человеческое действие – это самоорганизующая система, специфику которой составляют **символичность, нормативность, и волюнтаристичность.**

Символичность – это наличие таких символических механизмов регуляции, как язык, ценности и т.п.

Нормативность – зависимость индивидуального действия от общепринятых ценностей и норм.

Волюнтаристичность – иррациональность и независимость от условий среды и в то же время зависимость от субъективных «определений ситуации».

1.5.3. Особенности управления персоналом

Присущие персоналу ориентация и самоорганизация определяют его особое место и роль в системе управления предприятием. Принципиальные отличия управления персоналом от управления материально-техническими ресурсами состоит в следующем.

1.5.4. Самоуправление

Управление персоналом осуществляется самим персоналом. Так, например, принимая решения о режиме труда и отдыха, о порядке внутрифирменного взаимодействия, о системе оплаты труда и мотивации и т.д., собрание акционеров, высшее руководство, менеджеры по персоналу устанавливают «правила игры», в том числе, и для себя.

1.5.5. Вероятностный характер последствий принимаемых решений

Управляющее воздействие на персонал и реакция персонала не всегда совпадают по направлению, а именно: негативное воздействие может дать позитивный результат («метод кнута») и наоборот («а Васька слушает, да ест»). При управлении материально-техническими ресурсами подобного рода разнонаправленность практически исключена. Так, например, заменяя устаревшее оборудование более

производительным, можно с высокой степенью точности прогнозировать последствия такой замены.

1.5.6. Зависимость реакции от соотношения формальных и неформальных факторов

Все отношения между работниками организации можно рассматривать как результат воздействия формальных (регламентированных соответствующими документами) и неформальных факторов. Последние оказывают существенное влияние на формирование ориентации, во всех ее формах (когнитивной, катектической и оценочной). Реакции коллектива с сильными неформальными связями (например, в сельской местности, где основу неформальных связей составляют родственные отношения) всегда отклоняется в ту или иную сторону от нормальной.

1.6. Трансформация управляющего воздействия

Персонал трансформирует управляющее воздействие. Характер трансформации (усиление, ослабление или изменение направления) определяется типом реакции персонала на это воздействие. Иными словами, персонал оказывает влияние на управленческое воздействие, соответствующим образом корректируя его.

1.7. Коэффициент управляемости социальной системы

Степень этого влияния можно оценить, используя в качестве характеристики происходящих изменений коэффициент управляемости:

$$K = \frac{\Delta I}{\Delta R} = \frac{I_1 - I_0}{R_1 - R_0} = \frac{I_1}{R_1}, \quad (1.1)$$

где K – коэффициент управляемости социальной системы, в долях единицы с соответствующим знаком;

I_0 и R_0 – соответственно воздействие и реакция на это воздействие в данный момент, это точка отсчета, в которой I_0 и R_0 принимаются равными нулю;

I_1 и R_1 – соответственно значения воздействия и реакции на него в известный конечный момент, в долях единицы;

ΔI и ΔR – величины изменений воздействия и реакции, в долях единицы, с соответствующим знаком: «минус» – негативное изменение, «плюс» – позитивное.

Таким образом, при отрицательном значении K воздействие и результат являются разнонаправленными. А при положительном – однонаправленными.

1.7.1. Типы реакции персонала на позитивное управляющее воздействие

Рассмотрим наиболее типичные ситуации, возникающие при позитивном воздействии (рис. 1.3).

Если $K < 0$, имеет место ситуация активного отторжения позитивного решения, состояние антагонизма, противостояния. При $K = 0$ персонал не реагирует на позитивное воздействие. Значения $0 < K < 1$ свидетельствуют о том, что персонал организации в большей или меньшей степени инертен к внешнему воздействию. Если $K = 1$, то можно говорить о гармонизации интересов предприятия и его работников. Значения $K > 1$ свидетельствуют о том, что позитивная реакция персонала превышает значение позитивного управляющего воздействия, ситуация, когда «пущенный по течению кусок хлеба возвращается с маслом».

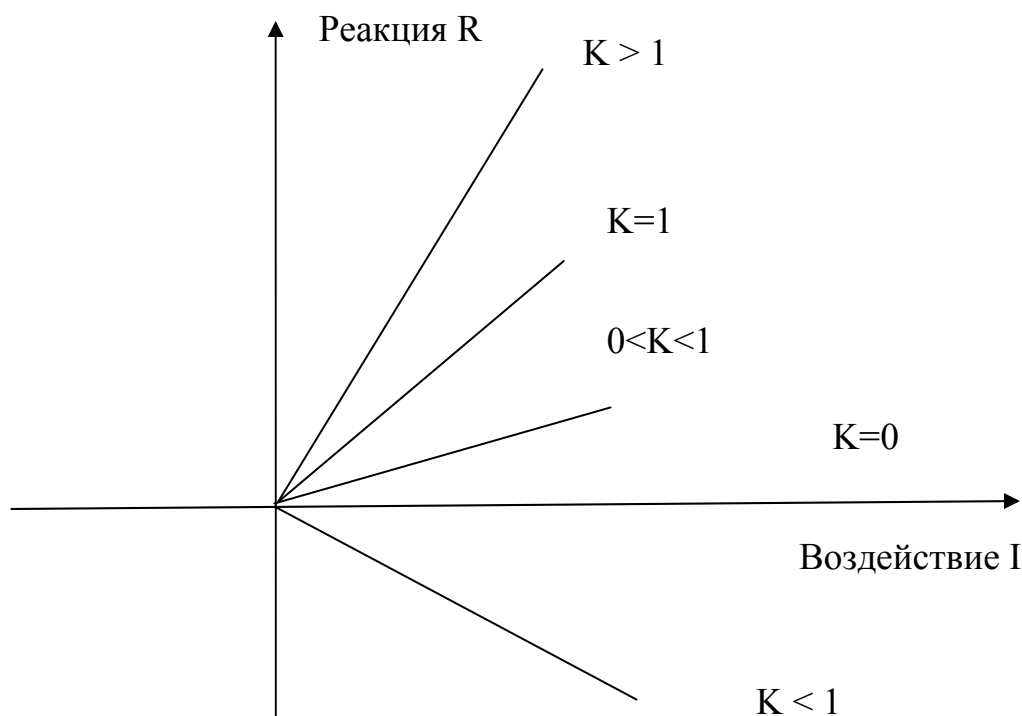


Рис. 1.3. Типы реакции персонала на позитивное управляющее воздействие

1.7.2. Типы реакции персонала на негативное управляющее воздействие

Негативное управляющее воздействие вызывает следующие наиболее часто встречающиеся на практике ситуации (рис. 1.4): $K < 0$ – позитивную реакцию персонала; $K = 0$ – нейтральную реакцию; $0 < K < 1$ – негативную реакцию, при которой персонал предприятия однонаправлено, но сдержанно реагирует на управляющее воздействие; $K = 1$ – негативно реагирует, в меру негативного воздействия; $K > 1$ – неадекватно (чрезмерно негативно) реагирует на негативное воздействие, это ситуация выхода из управляемости.

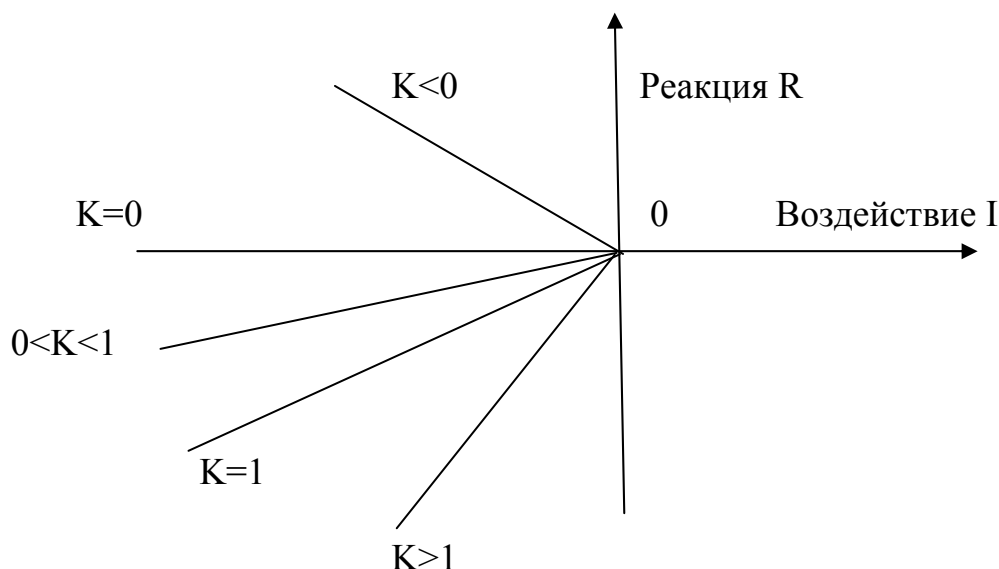


Рис. 1.4. Типы реакции персонала на негативное управляющее воздействие

2. КРАТКАЯ ИСТОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Эволюция подходов

Корни управления персоналом уходят глубоко в историю человеческого общества. Еще первые представители человечества, объединенные в родовые общины, ежедневно решали проблемы использования собственных, весьма ограниченных физических и интеллектуальных ресурсов, сталкиваясь с вопросами разделения труда, трудовой мотивации и дисциплины.

С изобретением клинописи в древней Шумерии стали регистрировать факты и сведения о коммерческих сделках шумеров, законах этой страны, что документально доказывает существование практики управления.

Организации в древности имели формальные структуры управления, но с течением времени они становились все более четкими и сложными. Умение управлять выводило целые государства на новые более высокие ступени общественного развития (к примеру, Римская Империя).

Наиболее читаемая на протяжении всей истории человечества книга – Библия, содержит немало примеров управления людьми. Достаточно вспомнить Моисея, решавшего (с божьей помощью) вопросы организации, распределения и стимулирования труда при переходе израильтян из Египта в землю обетованную.

2.2. На основе здравого смысла

В средние века большинство организаций использовало труд весьма небольшого числа людей (пожалуй, единственным исключением являлась армия), в течение многих лет и даже столетий выполнявших одни и те же операции. Управление персоналом являлось одним из направлений деятельности руководителя организации, чаще всего ее владельца, принимавшего решения в отношении своих со-

трудников на основе здравого смысла и опыта. При всей внешней простоте этой деятельности эпоха Средневековья дает интересные примеры *планирования и развития профессиональной карьеры* (западноевропейские цеха имели детально разработанную внутреннюю иерархию и критерии продвижения по иерархической лестнице), *стимулирования труда* (разрабатывались планы участия наемных рабочих в прибыли), *профессионального обучения* (существовали цеховые школы и система ученичества).

До сих пор недостижимым для многих организаций остается феномен Римской католической церкви. Ее простая структура (Папа – Кардинал – Епископ – Приходской священник), определенная еще основателями христианства. Продолжает успешно функционировать и в настоящее время, демонстрируя свою эффективность на протяжении многих веков.

2.3. «Секретари благополучия»

Промышленная революция XIX века кардинальным образом изменила характер экономических организаций – на смену мастерским пришли фабрики, использующие совместную работу значительного числа людей. Изменился и характер труда – на смену квалифицированному труду ремесленников пришел механический и бессодержательный труд пролетария, являвшегося, по меткому определению К. Маркса, лишь «придатком машины». Рост масштабов экономических организаций и усиление недовольства условиями труда большинства из работников постепенно заставляли руководителей этих организаций нанимать специалистов, занимающихся исключительно отношениями с рабочими. На родине индустриального производства – в Англии их называли Секретарями благополучия, в США и во Франции – Общественными секретарями. Основные функции первых специалистов по персоналу сводились к устройству школ и больниц для рабочих, контролю за условиями труда, противостоянию попыткам создать профессиональные союзы.

2.4. «Научная организация труда»

Существенные изменения в управлении персоналом произошли в промышленно развитых странах в 20–30-е годы прошлого века. Фредерик Тейлор разработал теорию «научной организации труда» или, точнее, «научного управления», которая впоследствии была развита многими другими учеными. Теория Тейлора совершила «тихую революцию» в управлении организацией в целом и человеческими ресурсами в частности. Теория «научного управления» утверждала, что существуют оптимальные и универсальные для всех предприятий методы управления и организации труда, позволяющие значительно повысить его производительность. В основе этих методов лежало **разделение труда** и глубокая **специализация сотрудников**. По мере распространения идей «научного управления» на многих предприятиях появились представители новой профессии – инженеры, занимающиеся изучением и оптимизацией рабочих мест. Основной целью этой теории являлось достижение максимальной эффективности труда и получение мак-

симальной прибыли. В.И. Ленин назвал теорию Тейлора «научной системой выжимания пота».

Существующие в это время на предприятиях специализированные отделы по управлению персоналом играли подчиненную роль, выполняя в основном рутинную работу, связанную с ведением документов, разбором конфликтов, присутствием в судах, выплатой заработной платы и т.д. Их функции рассматривались как сугубо технические. Все решения, связанные с управлением людьми, принимались высшим руководством.

2.5. «Человеческие отношения»

Глубокая депрессия 1929–1932 гг. резко расслоила общество, обострила социальную напряженность. Жизнь потребовала от менеджмента изменить подходы в работе с кадрами. Американские ученые Э. Мэйо и Ф. Ротлизбергер выдвинули концепцию «человеческих отношений», утверждавшую, что производительность труда зависит не только и не столько от методов организации производства, сколько от того, как управляющие относятся к исполнителям, т.е. от человеческого, а не механического фактора.

Вмешательство государства привело к созданию национальных систем социального страхования, компенсации по безработице, установлению минимальной заработной платы, ограничению и сокращению продолжительности рабочего дня. В некоторых странах появились специальные государственные органы для контроля за условиями труда и защиты интересов рабочих. Организации стали создавать специальные отделы, занимающиеся вопросами соблюдения трудового законодательства и взаимодействия с государственными органами. Они, как правило, назывались отделами кадров.

Вторая мировая война на некоторое время отвлекла внимание руководителей предприятий от идей Мэйо и Ротлизбергера. Перед отделами кадров промышленных предприятий (прежде всего в США и Великобритании) самой жизнью была поставлена грандиозная задача – в кратчайшие сроки принять на работу и обучить сотни тысяч новых сотрудников всех профессий, чтобы заменить призванных в армию. Эта задача была успешно решена, и с тех пор вопросы *подбора и подготовки кадров* стали важнейшим направлением деятельности отделов по управлению персоналом.

2.6. Гуманистический подход

В 50–70-е годы по индустриально развитым странам прокатилась очередная законодательная волна, значительно усложнившая государственное регулирование трудовых отношений. Новые законы были направлены против всех видов дискриминации на рабочем месте, усилили социальные гарантии наемным рабочим, установили детально разработанные стандарты охраны труда и окружающей среды.

К этому моменту стало ясно, что тейлористские методы организации труда перестали приносить желаемую отдачу. Всепроникающее разделение труда и кон-

центрация принятия решений на верхних этажах организации убивали творчество, ограничивали самостоятельность работников и тормозили их развитие, что в конечном итоге отрицательно сказывалось на производстве.

В управлении персоналом начал утверждаться гуманистический подход. Все больше стали задумываться о повышении статуса работника внутри организации, возможности раскрытия творческого потенциала человека, развитии карьеры, привлечении рабочих к участию в управлении. Процесс управления персоналом впервые стали рассматривать как *процесс управления человеческими ресурсами*. Это было не просто сменой понятий, а явилось расширением функций кадровых служб. Переход к отношению к персоналу как ресурсу означал:

- индивидуальный подход ко всем работникам в пределах совпадения интересов организации и работника (в случае расхождения интересов компания приводит в действие рычаги стимулирования и мотивации);

- осознание дефицита высококвалифицированного персонала и борьба за знания, способности и навыки на рынке труда;

- отход от представлений о персонале как «даровом капитале», не требующем финансовых, организационных, временных и других затрат.

Концепция «человеческих ресурсов» признает необходимость капиталовложений в формирование, использование и развитие людских ресурсов, для привлечения более качественного в профессиональном плане работника, его обучения и поддержания в высоком трудоспособном состоянии, создания условий для творческого и профессионального развития каждого сотрудника.

2.7. Социальное управление

С 90-х годов произошли существенные изменения в приоритетах управления человеческими ресурсами, связанные с ускорением технологического процесса, глобализацией экономики и усилением конкуренции во всех отраслях жизни.

Независимо от разнообразия терминов – «микроэлектронная революция», «третья волна», «постиндустриальное общество», «новый капитализм» – в системе движущих сил экономики на первый план выдвигается человеческий фактор. **Активизация человеческих ресурсов стала рассматриваться как важнейший фактор эффективности, а ее результаты – выражаться в критериях, основанных на роли персонала в достижении корпоративных стратегических целей.**

Теоретики современного бизнеса (М. Партер, П. Друкер, Р. Кантер, К. Бланшир, Г. Пинто и др.) к важнейшим особенностям современного менеджмента персонала относят:

- расширение полномочий исполнителей на рабочем месте и изменение форм контроля;

- совместное принятие решений и создание атмосферы предпринимательства на фирме;

- развитие механизмов планирования карьеры и гибкой занятости;

➤ увязка подхода к человеческим ресурсам со стратегическими установками фирмы;

➤ создание корпоративной культуры инновационного типа.

Стратегия, стиль руководства, состав кадров, сумма навыков, совместные ценности являются параметрами эффективности. Руководители организаций видят в своих сотрудниках, в их способности осваивать новые знания и навыки основной источник устойчивого конкурентного преимущества. В свою очередь сотрудники требуют от организации поддержания их конкурентоспособности на рынке труда за счет профессионального развития.

2.8. Управление персоналом в России

Отечественная история развития служб управления персоналом теряется в глубине веков. Первое упоминание о разрядном приказе, ведавшем личным составом армии Русского государства (его комплектованием, учетом, денежными окладами), датируется 1478 г. На особых смотрах, проводимых приказом, определялась способность призываемых к воинской службе. Кроме военных организаций; приказ имел административные функции по делам личного состава государственного аппарата: назначал наместников, воевод, послов, судей, осуществлял суд над чиновниками, не оправдавшими доверия.

В предреволюционной России управление персоналом напоминало ситуацию, существовавшую в Англии или в США в середине XIX века – руководители предприятий решали проблемы, связанные с управлением людьми, по мере их возникновения на основе жизненного опыта, традиций и религиозных заповедей, а специальные чиновники занимались вопросами рабочего быта, здравоохранения и образования. Были широко распространены неденежные виды вознаграждения и льготы – администрация заводов и фабрик организовывала столовые, школы, больницы для рабочих и их семей, строила жилье, создавала сберегательные кассы. Размер денежного вознаграждения при этом был на значительно более низком уровне, чем в Западной Европе или США.

В советский период отделы кадров появились практически во всех организациях. Однако их функции отличались от того, чем занимались отделы с тем же названием в странах с рыночной экономикой. Три фактора общественной жизни того периода определили эту специфику: централизованное руководство народным хозяйством, политизация экономики и тоталитарная идеология. Идея Ленина заключалась в том, чтобы национализировать экономику страны и управлять ею как единой фабрикой. Это привело к потере самостоятельности экономических организаций, а вместе с ней и потерей необходимости выполнять многие свойственные им в рыночной экономике функции. Предприятиям не нужно было вести переговоры с профсоюзами о заработной плате, продолжительности рабочей недели, оплачиваемом отпуске, медицинском обслуживании и т.п. – все это определялось в масштабах государства и являлось обязательным. То же самое происходило в отношении приема на работу (централизованное распределение выпускников, которым не может быть отказано) и повышения квалификации (по разряд-

ке). Важнейшая для всякой организации и общества в целом функция подготовки резерва выполнялась политической организацией – КПСС, представители которой контролировали процесс подбора, подготовки и продвижения руководителей и специалистов.

В 80-х гг., когда в экономике страны возник и стал отчетливо проявляться дефицит трудовых ресурсов, трудящиеся стали рассматриваться как фактор производства (человеческий фактор), чем подчеркивалась активная роль человека в экономике.

По мере ослабления централизованной системы управления экономикой перед организациями начали вставать принципиально новые задачи в области управления человеческими ресурсами. Сначала это были вопросы стимулирования труда и сохранения на предприятии высококвалифицированных специалистов, у которых появилась возможность выбирать место работы и вознаграждение, затем повышение производительности и сокращение численности сотрудников под давлением конкуренции. Особым испытанием для специалистов по управлению персоналом стал август 1998 года, который привел к банкротству тысяч организаций и существенному сокращению деловой активности сотен тысяч других. Компании были вынуждены в срочном порядке принимать беспрецедентные меры по сокращению издержек, включая массовые увольнения, отпуска без содержания, перевод на неполную рабочую неделю, сокращение заработной платы. Это демонстрирует, насколько полезным является изучение опыта стран, в которых организации решают подобные проблемы в течение многих десятилетий.

В настоящее время идет процесс формирования управления персоналом как прикладного и научного направления, к которому относятся: кадровая политика, развитие персонала, информирование, мотивация персонала, трудовые отношения.

3. ОБЩИЕ ПОДХОДЫ К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Процесс управления персоналом

Для достижения стоящих перед ними целей организации используют имеющиеся в их распоряжении ресурсы, в том числе человеческие.

Эффективность использования каждого отдельного работника зависит от его способности выполнять требуемые функции и прилежания (мотивации), с которыми эти функции выполняются, что может быть представлено математически следующим образом.

$$\text{Результат} = F(\text{способность, прилежание}). \quad (3.1)$$

Под способностью в данном случае понимается наличие у сотрудника необходимых для выполнения своих функций профессиональных навыков, достаточной физической силы и выносливости, сообразительности, общей культуры и т.п.

В последнее время широкое распространение получило понятие компетенции (от английского *competency*), под которой понимается демонстрируемая способность сотрудника выполнять определенные производственные функции. Компетенции объединяют способности и мотивации сотрудника и описывают его производственное поведение. На мотивацию человека влияют многие факторы – вознаграждения, оценка деятельности, профессиональное развитие и перспективы профессионального роста, уровень общей культуры.

Особую роль в управлении персоналом играет процесс информационного обмена между сотрудником и организацией или *внутриорганизационная коммуникация*, непосредственно влияющая на его производственное поведение.

При всем многообразии организаций, которые существуют в современном обществе, и видов деятельности, которыми они заняты, в работе с человеческими ресурсами каждая организация решает одни и те же основные задачи вне зависимости от специфики ее деятельности.

Во-первых, каждая организация привлекает необходимые для достижения ее целей человеческие ресурсы, т.е. сотрудников. Способы подбора сотрудников зависят от характера и условий деятельности организации, как, например, государственный призыв в армию, конкурсные экзамены в институт, вербовка членов политических организаций т.д. Наиболее распространенным сегодня способом привлечения сотрудника в организацию является *найм*.

Во-вторых, все без исключения организации проводят «обучение» своих сотрудников, чтобы объяснить стоящие перед ними задачи и привести их навыки и умения в соответствие с этими задачами. «Обучение» может иметь различные формы, от десятиминутного инструктажа для землекопов до полугодовой программы интеграции для будущих руководителей – выпускников школ бизнеса.

В-третьих, организации осуществляют оценку участия каждого из своих сотрудников в достижении своих целей. Формы оценки многообразны, как типы организаций – это может быть *повышение в звании, присвоение очередного разряда, ежегодная аттестация* и т.д.

И, наконец, каждая организация в той или иной форме вознаграждает своих сотрудников, т.е. компенсирует затраты времени, энергии, интеллекта, которые они несут, работая над достижением организационных целей. Наиболее привычной формой вознаграждения является *денежное вознаграждение или заработная плата*, но существует множество других видов компенсации сотрудникам – *натуральное вознаграждение* в форме производимой организацией продукции или *предоставляемых услуг, назначение* активных членов партии на *государственные должности* после победы на выборах или *моральное удовлетворение*, получаемое членами благотворительных организаций от своего участия в них, и т.д.

Названные выше функции присутствуют в любой организации, несмотря на то, что они могут принимать различные формы и быть развиты в различной степени. Однако и IBM, и ТОО «Колокольчик» и Народная армия Китая занимаются подбором, обучением, оценкой и вознаграждением своих сотрудников. Если организация пренебрегает этими функциями, ее ожидает крах.

3.2. Принципы управления персоналом

Принципы – это устойчивые правила сознательной деятельности людей в процессе управления. Принципы, положенные в основу эффективного управления персоналом, достаточно разнообразны.

3.2.1. Принципы научного менеджмента Фредерика Тейлора

«Отец научного менеджмента» американский инженер-механик Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915) в своем основном произведении «Принципы и методы научного менеджмента» (1911) обосновал следующие принципы управления:

Администрация берет на себя выработку научного фундамента для каждого действия, применяемого на предприятии

Администрация производит тщательный отбор рабочих, а затем тренирует, обучает и развивает каждого отдельного рабочего

Сердечное сотрудничество с рабочими в направлении достижения соответствия всех отдельных отраслей производства научным принципам, которые выработаны администрацией

Равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими

Выработка многочисленных правил, законов и формул, которые заменят собой личное суждение индивидуального рабочего.

3.2.2. Принципы управления в теории эффективности Гаррингтона Эмерсона

Гаррингтон Эмерсон (1853–1931) в книге «Двенадцать принципов производительности» (1912) показал, что в основе системы управления персоналом лежат следующие 12 принципов:

- точно поставленные идеалы и цели;
- здравый смысл;
- компетентная консультация;
- дисциплина;
- справедливое отношение к персоналу;
- быстрый, надежный полный, точный и поставленный учет;
- диспетчирование;
- нормы и расписание;
- нормализация условий;
- нормирование операций;

- стандартные инструкции;
- стимулирование – вознаграждение за производительность.

3.2.3. Принципы управления в теории администрирования Анри Файоля

Французский горный инженер Анри Файоль (1841–1925) в книге «Общее и промышленное управление» (1916) рассмотрел следующие принципы, лежащие в основе эффективного функционирования управленческого механизма.

1. **Разделение труда.** Специализация – естественный порядок вещей. Цель разделения труда – выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же условиях.

2. **Полномочия и ответственность.** Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность – ее противоположность.

3. **Дисциплина.** Предполагается послушание и уважение к соглашениям, достигнутым между фирмой и ее работниками. Дисциплина подразумевает справедливо применяемые санкции.

4. **Единоначалие.** Работник должен получать приказы только от одного начальника.

5. **Единство направлений.** Каждая из групп, действующих в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом, и иметь одного руководителя.

6. **Подчиненность личных интересов общим.** Интересы одного работника или группы рабочих не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба.

7. **Вознаграждения.** Для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую заработную плату за свою работу.

8. **Централизация.** Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Между централизацией и децентрализацией должна существовать пропорция, зависящая от конкретных условий.

9. **Скалярная цепь.** Это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от занимающего самое высокое положение до руководителя низового звена.

10. **Порядок** – это место для всего и все на своем месте.

11. **Справедливость** – это сочетание доброты и правосудия.

12. **Стабильность рабочего места.** Эффективная организация работы снижает текучесть кадров. Посредственный руководитель, держащийся за свое место, предпочтительней, чем выдающийся менеджер, который быстро уходит.

13. **Инициатива** – это разработка плана и обеспечение его успешной реализации.

14. **Корпоративный дух.** Союз – есть сила. А она – результат гармонии и развития.

Главный вклад Файоля в теорию управления в том, что он рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из взаимосвязанных функций планирования и организации. Принципы Файоля до настоящего времени представляют интерес.

3.3. Организационная культура

Само понятие «**организационная культура**» трактуется неоднозначно. Некоторые понимают ее как атмосферу или социальный климат в организации; другие – организационную, или корпоративную культуру трактуют значительно глубже. Интерес к организационной культуре очень велик и оказывает огромное влияние на успех многих фирм.

Культура корпорации – это позиции, точки зрения и манеры поведения, в которых воплощены исповедуемые ценности. Она может рассматриваться как выражение ценностей, воплощенных в организационной структуре и в кадровой политике.

В американском менеджменте обычно говорят о двух стилях руководства людьми: **X** (ориентация на работу) и **Y** (ориентация на человека).

«Теория **X**» (это собственно теория Ф. Тейлора) предполагает:

- человек ленив и старается избегать работы;
- людей нужно принуждать к труду;
- они хотят, чтобы ими руководили;
- они не хотят ответственности, не терпят перемен;
- им нельзя доверять.

«Теория **X**» исходит из посылок, что люди ненавидят работу:

➤ следует принуждать или угрожать работникам, чтобы заставить их работать на организацию;

- они любят безопасность, не амбициозны;
- любят, чтобы ими руководили и не любят ответственности.

«Теория **Y**» исходит из альтернативных посылок:

➤ работа для людей также естественна, как отдыхать или играть;

➤ заинтересовавшись общими целями, они будут управлять сами собой, что значительно эффективнее, чем если ими управляют;

➤ они заинтересуются общими целями лишь в той степени, в которой увидят способ удовлетворения своих личных потребностей и потребностей в самосовершенствовании (при этом имеется в виду, что более элементарные потребности уже удовлетворены).

«Теория **X**» делает акцент на тактике контроля, на процедурах и методах, предписывающих людям, что им надлежит делать, определять, выполняют ли они это, и применять ли поощрения и наказания. Поскольку в основе этой теории лежит предположение, что людей нужно заставлять делать то, что необходимо для успеха предприятия, внимание, естественно, направлено на методы управления и контроля. Но люди совсем не таковы от природы и им присущи противоположные качества.

«Теория Y» приводит к тому, что повышенное внимание уделяется природе взаимоотношений, созданию среды, благоприятствующей возникновению преданности, организационным целям, предоставляющим возможность для максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности при достижении их.

На основе японского опыта управления персоналом профессор Калифорнийского университета В.Оучи разработал «Теорию Z» (более зрелый вариант «Теории Y»). По теории «Теории Z» каждый работник имеет свободу и работает самостоятельно, без надзора. Такое доверие усиливает убежденность работников в совпадении их индивидуальных целей. Именно этим, по мнению Оучи, объясняется высокий уровень коллективизма, лояльности и производительности в японских компаниях.

Японский служащий отождествляет себя с нанявшей его корпорацией и убежден: он является важным и необходимым ее лицом и ее судьба лежит на его плечах. Японцы очень много работают для компании (они, как правило, используют не более половины отпусков; рабочий день заканчивается только по завершении необходимого объема работ; при этом завершение рабочего дня «минута в минуту» считается знаком дурного тона). Представляясь, японец сначала называет компанию в которой работает, а затем свое имя.

3.4. Методы управления персоналом

Методы управления персоналом предприятия – это способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства – делятся на три группы: административные, экономические и социально-психологические.

Все перечисленные методы связаны между собой.

3.4.1. Административные методы

К административным методам относятся:

- формирование организационных структур органов управления;
- установление госзаказа;
- утверждение административных норм и нормативов;
- издание приказов и распоряжений;
- подбор и расстановка кадров;
- разработка положений, должностных инструкций, стандартов предприятия, контроль за исполнением.

Административные методы ориентированы на осознанную необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека работать в определенной организации и т.п. Их отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

3.4.2. Экономические методы

В состав экономических методов входят:

- технико-экономический анализ;
- технико-экономическое обоснование и планирование;
- материальное стимулирование;
- ценообразование;
- налоговая система;
- утверждение экономических норм и нормативов.

3.4.3. Социально-психологические методы

Социально-психологические методы включают в себя:

- социальный анализ в коллективе;
- социальное планирование;
- участие работников в управлении;
- социальное развитие коллектива;
- психологическое воздействие на работников (формирование групп, создание нормального психологического климата);
- моральное стимулирование;
- развитие у работников инициативы и ответственности.

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматические действия этих методов и трудно оценить их воздействие.

4. ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Организация – группа людей, работающих совместно для достижения определенных целей. Вся совокупность работников организации является ее персоналом. В соответствии с выполняемыми персоналом функциями, выделяют следующие его категории: рабочие, служащие, специалисты, руководители (табл.4.1).

4.1. Основные функции, выполняемые различными категориями персонала

Рабочие – работники, занятые выпуском продукции.

Служащие – работники, выполняющие конкретные (однообразные) функции в сферах управления и обслуживания.

Специалисты – работники, выполняющие технические или инженерные функции, конкретное содержание которых достаточно разнообразно и определяется, во-первых, содержанием научного знания в конкретных областях деятельности (экономике, финансах, технологии и т.д.) и, во-вторых, характером решаемых задач.

Руководители – работники, выполняющие функции управления (администрирования), конкретное содержание которых определяется несовпадением реального и желаемого состояний руководимых ими подразделений (цехов, отделов, организаций).

Таблица 4.1

Категории персонала предприятия по функциональным признакам

| № п/п | Признаки категорирования | Категории персонала | | | |
|-------|--|---|---|---|-------------------|
| | | рабочие | служащие | специалисты | руководители |
| 1 | Преимущественно выполняемые функции | Выпуск продукции, непосредственное воздействие на предмет труда | Технические функции, регламентированные внутренними положениями | Технические и инженерные функции, основанные на конкретном научном знании | Администрирование |
| 2 | Сфера деятельности | Производство и обслуживание | Обслуживание и управление | Управление | |
| 3 | Преимущественный характер труда | Физический | Умственный | | |
| 4 | Характер операций по управлению и обслуживанию | – | Технический | Логический | Творческий |
| 5 | Функции оперативного управления ресурсами | – | – | Экспертная | Распорядительная |

4.2. Категории персонала по характеру труда

По характеру труда все категории персонала могут быть объединены в две большие группы:

- работники преимущественно физического труда (рабочие);
- работники преимущественно умственного труда (руководители, специалисты, служащие).

Выполняемые работниками умственного труда операции по управлению и обслуживанию могут быть *техническими* (ксерокопирование, делопроизводство), *логическими* (выполняемыми по известному алгоритму, например, расчет коэффициента текучести кадров с использованием формулы), *творческими* (которые не могут быть строго регламентированы, например экспертные оценки).

4.3. Отношение различных категорий персонала к управлению ресурсами

Персонал организации осуществляет функции оперативного управления ресурсами организации, в том числе и кадрами. Руководители обладают всей полнотой власти и принимают решения по всем видам ресурсов. Специалисты такой властью не обладают: они выступают в качестве экспертов при решении вопросов о наиболее эффективном использовании ресурсов предприятия. Рабочие и служащие не наделены функциями оперативного управления ресурсами, однако, являясь членами трудового коллектива, имеют возможность (через различные выборные органы) оказывать влияние на стратегию управления всеми видами ресурсов.

4.4. Организационная структура

Соотношение (взаимоподчиненность) между функциями, выполняемыми персоналом организации, называется **организационной структурой**. Организационная структура проявляется в таких формах, как разделение труда, создание специализированных подразделений, иерархия должностей, внутриорганизационные процедуры.

Традиционно под организационной структурой понимается, прежде всего, принцип, положенный в основу разделения труда.

4.4.1. Функциональная организация

Многие организации построены по принципу разделения обязанностей между функциональными подразделениями, отвечающими за одно из направлений деятельности – производство, финансы, закупки, персонал. Такая организация называется **функциональной** (рис. 4.1).

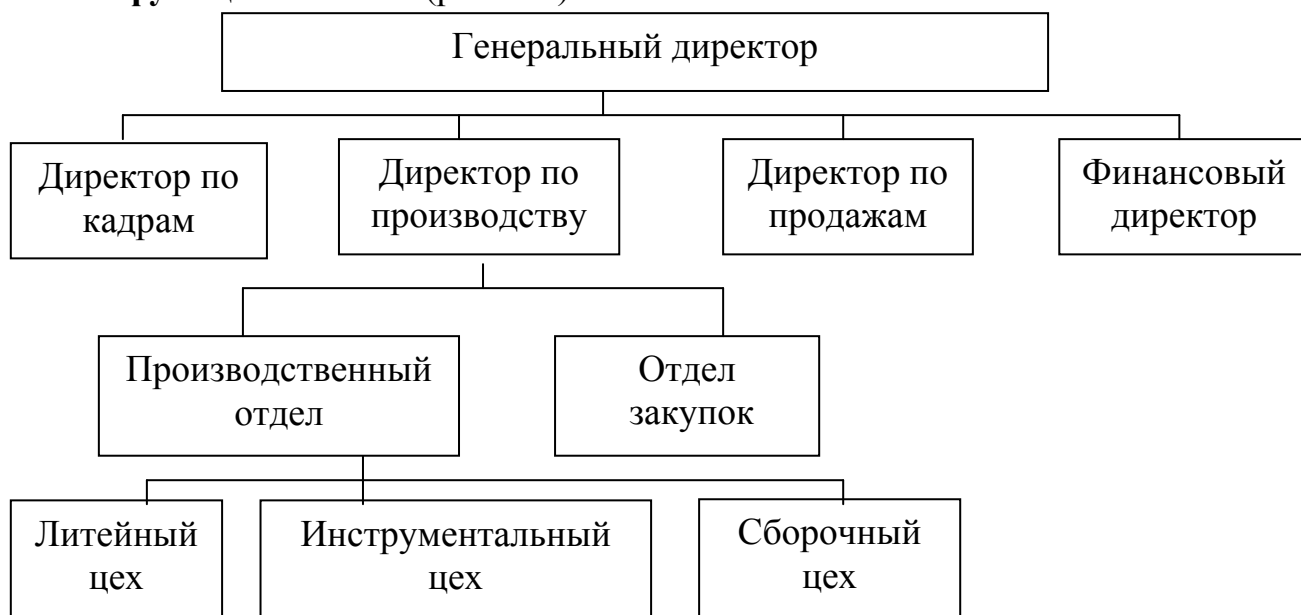


Рис. 4.1 Функциональная организация

4.4.2. Продуктовая организация

Другой тип организационной структуры называется **продуктовым**, поскольку в основу разделения труда положена производимая продукция или оказываемые услуги – отделение по производству холодильников, отделение по производству стиральных машин и т.д.(рис. 4.2)



Рис. 4.2. Продуктовая организация

4.4.3. Дивизионная структура

В последние годы, особенно в связи с развитием многонациональных корпораций, широкое распространение приобрел так называемый дивизионный тип организационной структуры (рис. 4.3). Основу такой организации составляют дивизионы, организованные по географическому или продуктовому принципу и представляющие собой автономные центры внутри компании. Корпоративное руководство принимает решения об общей стратегии развития организации, распределяет капиталовложения и контролирует их использование. Дивизионы разрабатывают собственную бизнес-стратегию использования выделенных им ресурсов и осуществляют деятельность по ее реализации. Классическим примером дивизионной структуры, созданной еще в предвоенные годы, является американская «Дженерал Моторс», в которую входит «Олдсмобил» и «Понтиак».

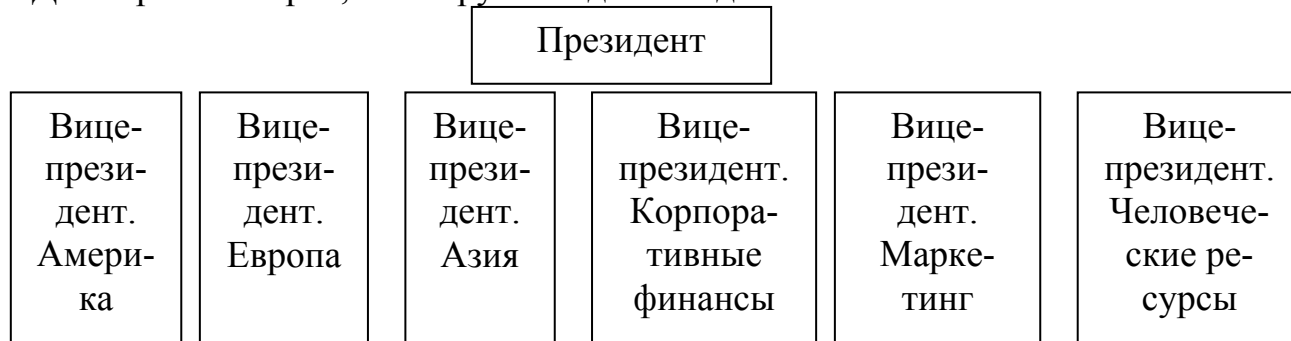


Рис. 4.3. Дивизионная структура

4.4.4. Матричная структура

Матричная структура призвана преодолеть характерные для традиционных организационных форм недостатки и представляет собой их «гибрид» (рис. 4.4). Матричная организация объединяет работу функциональных специалистов с существованием продуктовых подразделений – эксперты из функциональных отделов закрепляются за одним или несколькими продуктовыми подразделениями и оказывают поддержку их структурам.

В приведенной на рисунке 4.4 организации, специалист по компенсации одновременно выполняет функции специалиста по управлению персоналом («генералиста») для подразделений и ведомств.

4.4.5. Проектная организация

В последние годы в связи с ускорением научно-технического прогресса, усилением конкуренции и необходимостью быстрой реакции на изменения в конкурентной среде появилась проектная структура организации. В такой организации не существует жестко закрепленного разделения труда между подразделениями по функциональному или продуктовому принципу. Сотрудники объединяются во временные группы, работающие над реализацией конкретного проекта. Группа существует ровно столько, сколько живет проект.

4.4.6. Иерархичность

Важной характеристикой организационной структуры является **иерархичность** – величина расстояния между высшим и низшим звеньями предприятия. Чем больше расстояние (число уровней) между руководителем и рядовым исполнителем, тем выше степень иерархичности в организации (рисунок 4.5.).

Иерархические организации эффективны с точки зрения контроля за распределением и использованием ресурсов, обеспечивают высокую степень их концентрации на отдельных направлениях деятельности. В то же время в таких структурах малоэффективным является процесс коммуникации (особенно снизу вверх), ограничена самостоятельность сотрудников, высока инертность. Организации с меньшим числом иерархических уровней более динамичны, легче приспособляются к переменам, однако требуют более высокого уровня ответственности и подготовленности от своих сотрудников.

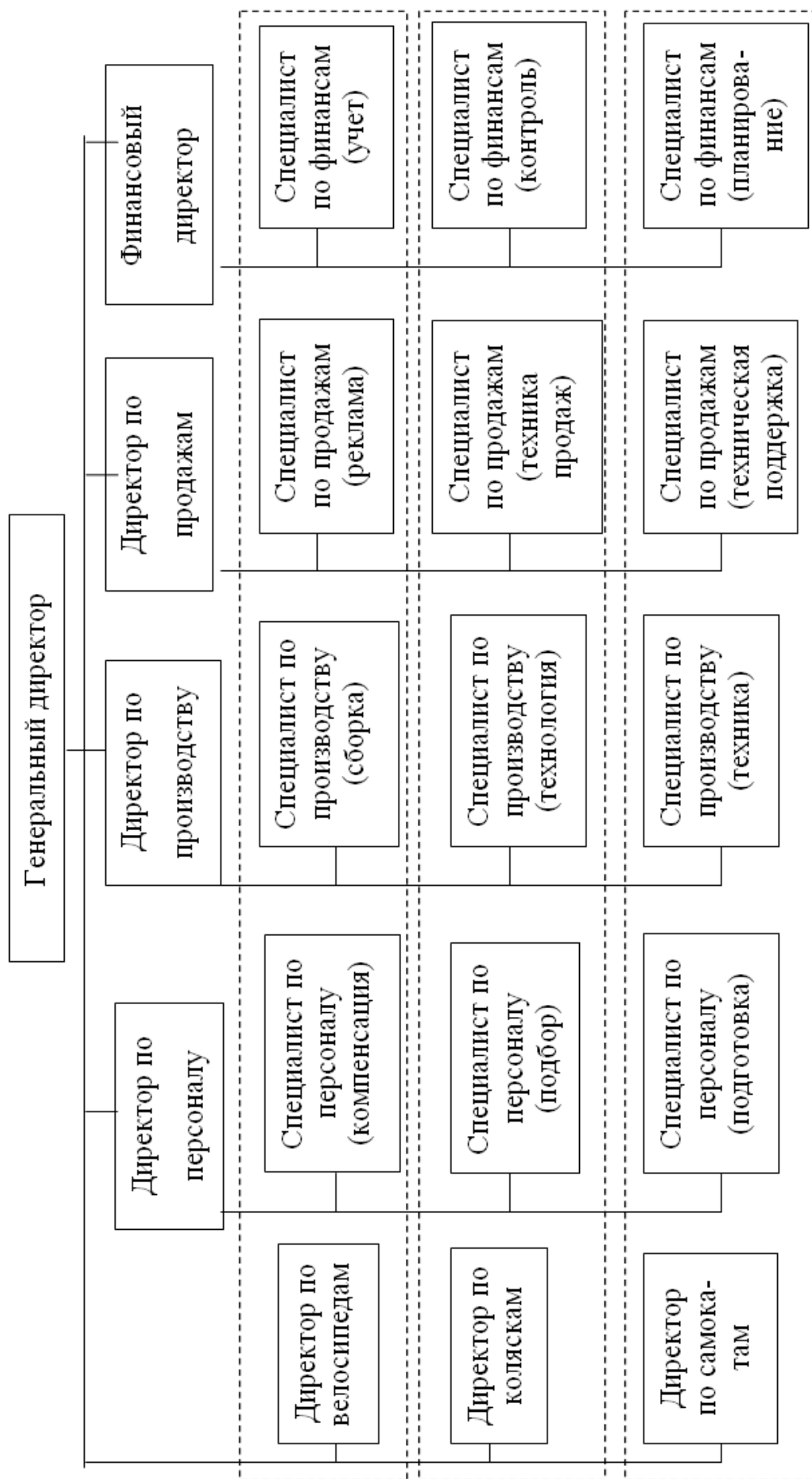


Рис. 4.4. Матричная организация



Рис. 4.5. Иерархичность организационной структуры

а) Иерархичность – 6

б) Иерархичность – 2

4.5. Система управления персоналом

Сама работа по управлению персоналом и технология управления персоналом предусматривают организацию найма, отбор, прием персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, содействие его деловой карьере и служебно-профессиональному продвижению, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение (увольнение) персонала. Сюда относятся вопросы взаимодействия руководителей организаций с профсоюзами и службами занятости региона.

4.5.1. Функциональные подсистемы управления персоналом организации и их основные функции

Приведем состав функциональных подсистем управления персоналом организации, носителями которых являются различные подразделения по работе с персоналом, и их основные функции.

Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала:

- разработка стратегии управления персоналом;
- анализ кадрового потенциала;
- анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы;
- планирование кадров;
- взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими кадрами предприятие;
- оценка кандидатов на вакантную должность;
- текущая периодическая оценка кадров.

Подсистема найма и учета кадров:

- оформление и учет приема, увольнений, перемещений;
- организация найма и отбора персонала;
- профориентация;
- обеспечение занятости;
- организация рационального использования персонала;
- делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема условий труда:

- соблюдение требований психофизиологии труда;
- соблюдение требований эргономики;
- соблюдение требований технической эстетики;
- охрана труда и техника безопасности;
- охрана окружающей среды.

Подсистема трудовых отношений:

- анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений;
- анализ и регулирование отношений руководства;
- управление производственными конфликтами и стрессами;
- социально психологическая диагностика;
- соблюдение этических норм взаимоотношений;
- управление взаимодействия с профсоюзами.

Подсистема анализа и развития средств стимулирования труда:

- нормирование и тарификация трудового процесса;
- разработка системы оплаты труда;
- использование средств морального поощрения;
- разработка форм участия в прибылях и капитале;
- управление трудовой мотивацией.

Подсистема развития кадров:

- техническое и экономическое обучение;
- переподготовка и повышение квалификации;
- работа с кадровым резервом;
- планирование и контроль деловой карьеры;
- профессиональная и социально—психологическая адаптация новых работников.

Подсистема социального развития:

- организация общественного питания;
- управление жилищно-бытовым обслуживанием;
- развитие культуры и физического воспитания;
- обеспечение здравоохранения и отдыха;
- обеспечение детскими учреждениями;
- управление социальными конфликтами и стрессами;
- организация продажи продуктов питания и товаров народного потребления.

Подсистема разработки оргструктур управления:

- анализ сложившейся оргструктуры управления;
- проектирование оргструктуры управления;
- разработка штатного расписания;
- построение новой оргструктуры управления.

Подсистема юридических услуг:

- решение правовых вопросов трудовых отношений;
- согласование распорядительных документов по управлению персоналом;
- решение правовых вопросов хозяйственной деятельности;
- проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения:

- ведение учета и статистики персонала;
- информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом;
- обеспечение персонала научно-технической информацией;
- организация патентно-лицензионной деятельности;
- организация работы органов массовой информации предприятия.

В зависимости от размеров предприятий состав структурных подразделений, выполняющих указанные функции, может меняться: на мелких предприятиях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а на крупных – функции каждой подсистемы, выполняет отдельное подразделение.

4.5.2. Организационная структура системы управления персоналом

Организационная структура системы управления персоналом, представляет собой совокупность устойчивых взаимосвязей подразделений и должностных лиц.

Для различных предприятий (организаций, фирм) организационные структуры систем управления персоналом значительно варьируются. Варианты структур зависят от численности персонала и возможностей организации, прежде всего финансовых. При немногочисленности персонала и соответственно незначительной общей трудоемкости функций системы управления персоналом выполнение конкретных функций может быть поручено даже отдельному специалисту, а не целому подразделению.

Вне зависимости от особенностей организации состав функций системы управления персоналом должен оставаться постоянным. Меняется только трудоемкость их выполнения.

Схема сложившейся традиционной организационной структуры системы управления персоналом организации приведена на рисунке 4.6.

Подобные системы не выполняют целый ряд важных задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий работы. В их числе:

- оценка и подбор кандидатов на вакантные должности;
- анализ кадрового потенциала и потребности в персонале;
- маркетинг кадров;
- планирование деловой карьеры;
- профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;
- управление трудовой мотивацией;
- регулирование правовых вопросов трудовых отношений;
- анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководителя и подчиненного;
- управление производственными и социальными конфликтами и ряд других.

В условиях административно-командной системы управления, эти задачи рассматривались как второстепенные, при переходе же к рыночным отношениям они выдвинулись на первый план.

Пример современной организационной структуры системы управления персоналом большой организации приведен на рисунке 4.7.

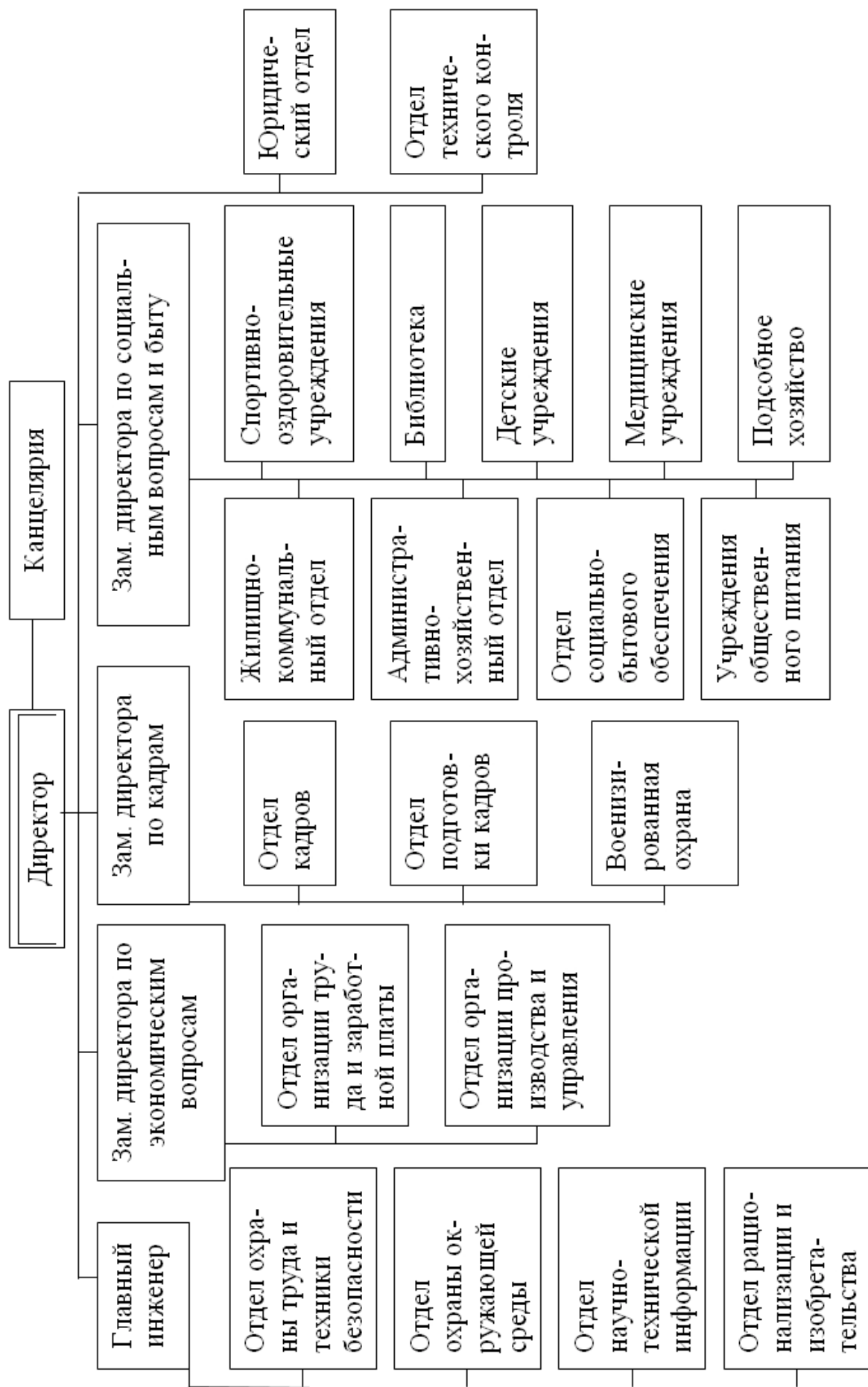


Рис. 4.6. Схема сложившейся организационной структуры системы управления персоналом предприятия

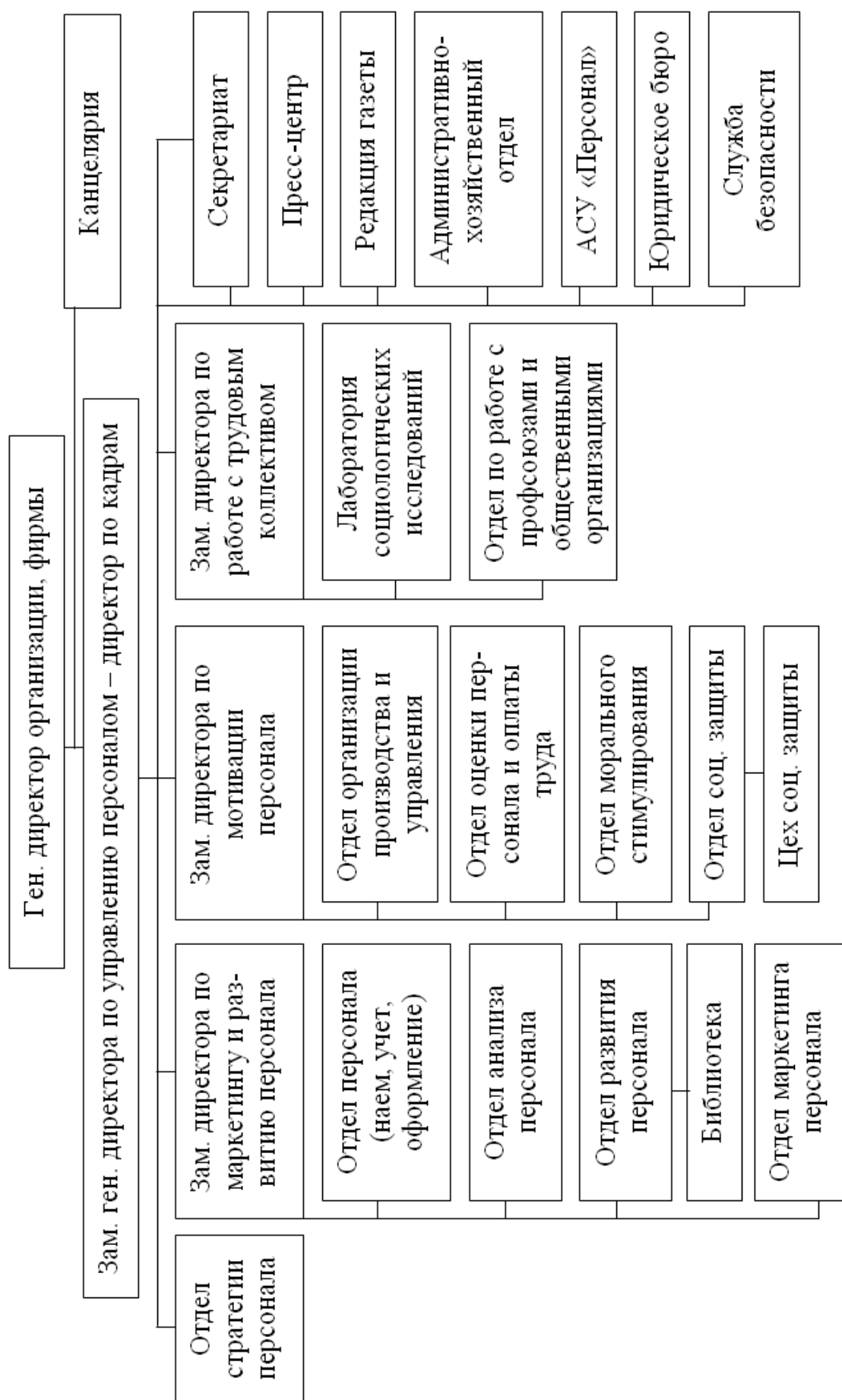


Рис. 4.7. Схема рекомендуемой организационной структуры современной системы УП большой организации

5. КАДРОВОЕ, ТЕХНИЧЕСКОЕ И ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

5.1. Кадровое обеспечение

Работники службы управления персоналом должны соответствовать квалификационным требованиям. Персонал службы должен включать:

- специалистов с высшим образованием, имеющих практический опыт управленческой и руководящей работы;
- юристов, психологов, социологов, специалистов в области вычислительной техники, организации подготовки и переподготовки кадров.

Как показывает анализ, образовательный уровень работников кадровых служб на отечественных предприятиях пока не позволяет надеяться на эффективное выполнение стоящих перед ними новых задач в области управления персоналом (табл. 5.1). Высшее образование (любого профиля) имеет лишь каждый четвертый работник, а каждый третий вообще не имеет специального образования. Только каждый второй руководитель имеет высшее, а каждый третий – среднее специальное образование.

Таблица 5.1

Образовательный уровень работников кадровых служб

| Категории работников | Имеют образование | | Не имеют специального образования |
|----------------------|-------------------|---------------------|-----------------------------------|
| | Высшее | Среднее специальное | |
| Все работники | 24,6 | 40,8 | 34,6 |
| В том числе: | | | |
| руководители | 58,7 | 33,3 | 8,0 |
| инженеры | 32,0 | 47,0 | 21,0 |
| техники | 9,0 | 50,9 | 40,1 |
| инспекторы | 11,0 | 41,6 | 47,4 |

Осложняется ситуация и тем, что отечественная высшая школа не готовила специалистов по работе с кадрами. Кадровой работой должны заниматься специалисты, обладающие знаниями в области экономики, организации, социологии и психологии, юриспруденции, а руководитель кадровой службы должен обладать широкой подготовкой в области управления персоналом. Он должен видеть проблемы управления персоналом и пути их решения в комплексе, во взаимосвязи с работой других управленческих структур. Конечно, такой подход к комплектованию штатов кадровой службы может быть реализован лишь на крупном предприятии (организации, фирме), которые имеют возможность содержать полноценную кадровую службу, обеспечивая рациональное использование узких специалистов.

На малых предприятиях, где кадровые службы как таковые отсутствуют и их функции выполняют один-два человека, ситуация с профессиональной подготовкой таких работников совершенно иная. Они должны иметь достаточно широкую (универсальную) подготовку в области кадровой работы, чтобы выполнять соответствующие обязанности.

Согласно концепции подготовки **менеджера по управлению персоналом** это должен быть специалист, ориентированный на выполнение организационно-управленческой, правовой, планово-экономической, аналитической, педагогической, социально-бытовой, психологической деятельности в службе управления персоналом предприятия (организации, фирмы).

Менеджер по кадрам занят выработкой управленческих решений и технологии их реализации в отношении подбора, расстановки, служебных перемещений, аттестации, оценки персонала, прогнозирования последствий этих решений, диагностики социальных ситуаций, социально-психологического климата в коллективе, стимулирования и мотивации эффективной работы, подготовки и переподготовки, разработки социально-экономических программ по формированию и стабилизации коллектива, изучения профессиональных, деловых и личных качеств работников и обеспечения их профессионального роста и карьеры, адаптации новых работников на предприятии, участия в разработке и обеспечении функционирования автоматизированных систем работы с кадрами.

Содержание работы менеджера по персоналу зависит от размера (организации, фирмы) предприятия и количества работников соответствующей службы. Чем больше численность, тем больше возможностей для узкой специализации, более глубокого разделения труда между работниками и их специализации на выполнении тех или иных функций (планирование, продвижение, обучение) и даже на одном каком-либо виде работ (социолог, психолог, конфликтолог и т.п.).

На малом предприятии менеджер по персоналу является своего рода универсалом, и содержание его труда оказывается весьма разнообразным.

5.2. Техническое и информационное обеспечение

Функционирование службы управления персоналом организации и внедрение автоматизированных систем управления кадрами требует целого комплекса технических средств. Основу комплекса технических средств составляют ПЭВМ.

Основной принцип разделения труда между человеком и машиной состоит в том, что технике передаются формализованные, наиболее трудоемкие операции и технические процедуры по преобразованию информации, а человек сохраняет за собой основные аналитические и управленческие функции, экономический анализ, принятие решений, контроль и т.д.

В результате перевода ряда операций на ЭВМ значительно сокращаются затраты труда на ручные, малопроизводительные операции и увеличиваются элементы аналитического, творческого труда. Исследования показывают, что с внедрением автоматизированных систем управления аналитическая работа специалиста увеличивается более чем в полтора раза, несколько сокращается проверка до-

кументов, на треть – вычислительные операции и т.п. Одновременно с сокращением операций возникают новые трудоемкие виды работ: формулировка задач для ЭВМ, подготовка и корректировка исходной информации.

Примером использования ПЭВМ для решения кадровых задач может служить отбор кандидатов на замещение вакантных должностей, обладающих наиболее рациональным сочетанием личностных и деловых качеств, учет состава и движения кадров, подготовка данных о личном составе кадров по запросу органов управления, подготовка данных для форм государственной статистической отчетности и т.п.

Целесообразна реализация модульного принципа построения автоматизированной системы работы с кадрами, что позволяет адаптировать систему для различных категорий пользователей, наращивать систему, расширять ее функции. Так, один из вариантов построения информационной системы по кадрам включает пять следующих модулей.

«Штаты» – формирование штатного расписания, учет вакансий по подразделениям и организации в целом.

«Приказы» – подготовка и выполнение всех видов кадровых приказов, контроль за их исполнением.

«Кадры» – формирование базы данных о сотрудниках, включая сведения из личной карточки работника, сведения о результатах аттестации, повышения квалификации, перемещениях, наградах, взысканиях и др.

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

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

На последующих этапах развития системы решаются задачи:

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

Возможность выбора наилучшего варианта из нескольких, позволяет шире использовать ПЭВМ для планирования перемещения и продвижения работника.

Постановка на ЭВМ целого ряда аналитических и расчетных задач являются примерами новых, более современных и точных способов управления кадрами.

5.3. Правовое обеспечение

Формирование и функционирование трудовых коллективов и кадров регламентируется Конституцией государства, законами о труде, а также целым рядом других юридических актов. Так, в частности, КЗоТ (Кодекс законов о труде Российской Федерации) определяет права и обязанности работников, порядок и организационные структуры, в рамках которых реализуются эти права, порядок рассмотрения трудовых споров.

Внутри предприятия организационная регламентация осуществляется на основе паспортов предприятий, положений о подразделениях, должностных инструкций, коллективных трудовых договоров.

Конституция РФ, принятая 12 декабря 1993 г., определила правовые (ст. 1, 5, 10, 12, 13*), экономические (ст. 8) и идеологические (ст. 13) предпосылки формирования социальной справедливости. Важнейшими из них являются: единство экономического пространства; свобода перемещения товаров, услуг и финансовых средств; поддержка конкуренции; свобода экономической деятельности; признание и защита равным образом частной, государственной, муниципальной и иных форм собственности; идеологический плюрализм.

Указ Президента РФ от 15.11.91 г. «О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров (конфликтов)» ввел в практику ежегодное заключение на республиканском уровне генеральных соглашений по социально-экономическим вопросам между Правительством РФ, полномочными представителями республиканских объединений профсоюзов и предпринимателей. В этих соглашениях, в частности, определяются: обязанности сторон в области занятости населения; социальные гарантии гражданам; социальная защита наиболее уязвимых групп населения; рост доходов трудящихся.

Закон РФ от 11.03.92 г. «О коллективных договорах и соглашениях» определил: принципы заключения коллективных договоров и соглашений (ст. 4); право на ведение переговоров (ст. 6) и порядок ведения переговоров (ст. 7); порядок разрешения разногласий (ст. 8); виды соглашений (ст. 18) и их содержание (ст. 21); участников соглашений (ст. 19).

Закон РФ от 20.03.95 г. «О порядке разрешения коллективных трудовых споров» регламентирует: порядок выдвижения и рассмотрения требований работников (ст. 3, 4); примирительные процедуры (ст. 5); порядок рассмотрения коллективного трудового спора (ст. 6–8); процедуры, связанные с проведением забастовки (ст. 13–19).

Закон РФ от 12.01.96 г. «О профессиональных союзах, их правах и гарантиях деятельности» устанавливает права профсоюзов:

- на представительство и социальную защиту социально трудовых прав и интересов работников (ст. 11);
- на содействие занятости(ст. 12);
- на ведение коллективных договоров и контроль за их выполнением (ст. 13);
- на участие в урегулировании коллективных трудовых споров(ст. 1–4);
- на информацию (ст. 17);

* Здесь и до конца параграфа 5.3 в скобках указаны номера статей соответствующих законов.

- на участие в подготовке и повышении квалификации профсоюзных кадров (ст. 18);
- на осуществление профсоюзного контроля за соблюдением законодательства о труде (ст. 19);
- в области охраны труда и окружающей природной среды (ст. 20);
- в осуществлении приватизации государственного и муниципального имущества (ст. 21);
- на социальную защиту работников (ст. 22);
- на защиту интересов работников в органах по рассмотрению трудовых споров (ст. 23).

Трудовой кодекс Российской Федерации от 30. 12. 2001 г. № 197–ФЗ

Устанавливает права и обязанности работников (ст. 21,52) и администрации (ст. 22, 32), в том числе в области:

- трудового распорядка и дисциплины труда (ст. 189–195);
- профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации (ст. 196–208);
- охраны труда (ст. 209–231), материальной ответственности сторон (ст. 232–250) труда женщин (ст. 96,253–264) и молодежи (ст. 92,94,265–272);
- предоставления льгот для работников, совмещающих работу с обучением (ст. 173–177);
- прав профессиональных союзов и работников участвовать в управлении предприятием (ст. 370–378, 52–53).

Определяет все аспекты:

- трудового договора (контракта) (ст. 56–90);
- рабочего времени (ст. 91–106) и времени отдыха (ст. 106–128);
- размера оплаты (ст. 133–158) и норм труда (ст. 159–163);
- гарантий и компенсаций (ст. 164–188);
- трудового распорядка и дисциплины труда (ст. 189–195);
- защита трудовых прав работников, разрешения трудовых споров и ответственности за нарушение трудового законодательства (ст. 352–419).

5.4. Организационно-кадровая документация

Устав организации является важнейшим учредительным документом, устанавливающим правовой статус юридического лица. Устав организации определяет предмет ее деятельности, права, возможности, обязанности; закрепляет организационно-правовую форму организации, ее фирменное наименование, местонахождение, органы управления и контроля, порядок распределения прибыли и убытков, условия реорганизации и ликвидации. В уставе устанавливается размер уставного капитала (фонда) и другие сведения, необходимые для деятельности юридического лица.

Правила внутреннего трудового распорядка относятся к числу обязательных организационно-кадровых документов. Правила утверждаются общим собранием (конференцией) коллектива организации.

Структура (состав подразделений организации) и **штатная численность персонала** (наименование должностей и их число по подразделениям) закрепляется специальным документом, который оформляется на общем бланке организации, подписывается заместителем руководителя организации, визируется главным бухгалтером, начальником отдела персонала и утверждается генеральным директором. Заверяется гербовой печатью.

Штатное расписание закрепляет должностной и численный состав с указанием фонда заработной платы. Составляется на общем бланке организации и содержит перечень должностей, сведения о количестве штатных единиц, должностных окладов, надбавок и месячном фонде заработной платы. Штатное расписание подписывается заместителем руководителя организации, главным бухгалтером и утверждается руководителем организации. В грифе утверждения указывается общая штатная численность организации и месячный фонд заработной платы. Гриф утверждения заверяется гербовой печатью.

Положение о структурном подразделении – документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения: его задачи, функции, права, ответственность. Типовая структура Положения включает следующие разделы.

Общие положения – подчинение, степень самостоятельности, какими нормативно-правовыми документами руководствуется в своей деятельности и др.

Задачи подразделения.

Организационная структура управления подразделения.

Функции подразделения.

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

Права подразделения (в пределах возложенных на него функций).

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

Должностная инструкция – нормативный документ, в котором обозначены функции, права, обязанности и ответственность работника организации. На основании должностной инструкции составляется трудовой договор (контракт) с работником. Трудовой договор (контракт) и должностная инструкция используются для разрешения конфликтных ситуаций (споров) между руководством организации и сотрудником.

Разработка должностной инструкции вменяется в обязанность отдела управления персоналом, согласовывается с юрисконсультантом и утверждается руководителем организации. Все изменения вносятся в должностную инструкцию приказом руководителя организации.

Должностная инструкция содержит следующие разделы:

- общие положения;
- функции;
- должностные обязанности;
- права;
- ответственность.

6. КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ

6.1. Анализ кадрового потенциала

Трудовой коллектив организации составляют занятые на нем работники. Главное в организации – не потенциал отдельных работников, а ее единый кадровый потенциал, как, например, главное в системе – не сами элементы, а взаимодействие между ними.

Следовательно, под **кадровым потенциалом организации** подразумевается **общая трудовая дееспособность его коллектива исходя из возраста, физических возможностей, имеющихся знаний, профессиональных и квалификационных навыков**. Это совместные возможности коллектива для достижения заданных целей. Понятие кадрового потенциала организации подразумевает не только ее персонал, но и структуру управления организацией, а также и стили управления.

Один из вариантов упрощенной системы количественных и качественных показателей кадрового потенциала коллектива организации приведен в таблице 6.1.

Управление кадровым потенциалом начинается с анализа, который должен оценить рациональность его использования и степень соответствия потребностям предприятия (табл. 6.2).

В реальной жизни существует значительный разрыв между потенциалом сотрудников и степенью его использования большинством организаций.

Система показателей, характеризующих трудовой потенциал организации

| Показатель | Всего | | В том числе по категориям | | | | | | | | |
|---|-------|---|---------------------------|---|--------------|---|-------------|---|----------|----|--|
| | | | Рабочие | | Руководители | | Специалисты | | Служащие | | |
| | чел. | % | чел. | % | чел. | % | чел. | % | чел. | % | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | |
| 1. Персонал предприятия, всего В том числе Средняя списочная численность промышленно-производственного персонала (ППП) Непромышленный персонал | | | | | | | | | | | |
| 2. Структура промышленно-производственного персонала по полу Мужчины Женщины | | | | | | | | | | | |
| 3. Возрастной состав промышленно-производственного персонала До 18 лет 18–25 26–36 37–50 Старше 50 | | | | | | | | | | | |
| 4. Распределение промышленно-производственного персонала по стажу работы До 1 года 1–2 2–5 | | | | | | | | | | | |

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
| <p>5. Образовательный уровень промышленно-производственного персонала</p> <p>Неполное среднее</p> <p>Общее среднее</p> <p>Среднее специальное</p> <p>Незаконченное высшее</p> <p>Высшее</p> <p>6. Квалификационный состав работников (разряд по единой тарифной сетке)</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3 и т.д.</p> <p>7. Уровень профессиональной подготовки</p> <p>Рабочие:</p> <p>До 2 мес.</p> <p>2–6 мес.</p> <p>6 мес.–1 год</p> <p>1–2 года</p> <p>Более 2 лет</p> <p>Руководители, специалисты, служащие</p> <p>Высшее образование</p> <p>В том числе по специальности</p> <p>Среднее специальное</p> <p>В том числе по специальности</p> <p>Практики</p> | | | | | | | | | | |

Анализ кадрового потенциала

| Направление анализа | Методика анализа | Использование результатов анализа |
|---|--|---|
| Соответствие фактического уровня трудового потенциала необходимому | По показателям, которые планируются, путем сравнения фактической и плановой величин показателя. Сравнение необходимого уровня показателя и фактического (например, среднего разряда работ и среднего разряда рабочих) | Управленческие решения по корректировке кадровой политики с целью изменения кадрового потенциала в нужном направлении |
| Динамика количественных и качественных характеристик трудового потенциала | Сравнение показателей по отдельным составляющим трудового потенциала в отчетном и предшествующих периодах | Оценка результативности проведенных мероприятий по изменению характеристик трудового потенциала |
| Степень использования трудового потенциала | Сравнение фактической величины показателя с потенциально возможной (например, качество фактически отработанных человеко-часов и человеко-дней с максимально возможной величиной, среднего разряда выполненных работ и разряда рабочего и т.п.) | Мероприятия по более полному использованию возможностей работников |

Варианты соотношения трудового потенциала работника (или коллектива) (обозначим его через Π), фактического его использования (Φ) и требуемого по условиям производства уровня трудового потенциала (T) могут быть различны.

Идеальный случай характеризуется следующим соотношением:

$$\Pi = \Phi = T. \quad (6.1)$$

Это значит, что имеющийся трудовой потенциал, т.е. все возможности работников, используется полностью и это соответствует потребностям производства.

Широко распространен и такой вариант:

$$\Pi > \Phi = T. \quad (6.2)$$

Такое соотношение говорит о том, что трудовой потенциал используется не полностью, но уровень его фактического использования отвечает потребностям организации. Имеющийся резерв не может быть использован, так как в это нет необходимости. О недоиспользовании имеющегося трудового потенциала работников свидетельствует недоиспользование фонда рабочего времени по вине работников и по организационно-техническим причинам, отставание среднего разряда работ от среднего разряда рабочих, низкий уровень интенсивности труда и т.д.

В такой ситуации у работников появляется разочарование, неудовлетворенность работой из-за отсутствия возможностей для профессионального роста.

Ситуация, когда недоиспользование имеющегося трудового потенциала становится слишком большим, т.е. свидетельствует о том, что фактический уровень использования имеющегося потенциала уже настолько низок, что страдает производство и остро стоит проблема реализации имеющихся резервов рабочей силы

$$П > \Phi < Т. \quad (6.3)$$

Возможен и такой вариант

$$П = \Phi < Т. \quad (6.4)$$

Это означает, что, несмотря на полное использование трудового потенциала, потребности в рабочей силе как в отношении количества, так и ее качества не удовлетворяются полностью. Ситуация характеризуется нехваткой рабочей силы, большим числом сверхурочных работ, отставанием среднего разряда рабочих от разряда выполняемых работ, что приводит к низкому качеству и браку продукции.

В этих условиях необходимо наращивание трудового потенциала, изменение его количественных и качественных характеристик.

6.2. Планирование численности персонала

Планирование потребности в персонале – часть общего процесса планирования в организации. Кадровое планирование основывается на ответах на следующие вопросы:

- сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;
- каким образом привлечь нужный персонал и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениям и внутренней мотивацией;
- как обеспечить условия для развития персонала;
- каких затрат требуют запланированные мероприятия.

Потребность организации в персонале возникает под воздействием как внешних, так и внутренних факторов.

6.2.1. Внутриорганизационные факторы

Стоящие перед организацией цели. Цели могут быть представлены в виде долгосрочной стратегической задачи (увеличить объем реализации продукции на 10 %) или в виде бизнес-плана (заработать в 2007 году 20000 долларов на продаже продукции).

Внутриорганизационная динамика рабочей силы – увольнения по собственному желанию, выходы на пенсию, декретные отпуска и т.д. Отдел человеческих ресурсов должен отслеживать эту динамику и заблаговременно предсказывать изменения.

При оценке таких факторов используются различные коэффициенты, например **коэффициент текучести кадров (F)**:

$$F = \frac{\text{Число увольнений в плановый период}}{\text{Среднее число сотрудников в плановый период}} \quad (6.5)$$

или

$$F = \frac{\text{Среднее число увольнений} \times 100}{\text{Средняя численность}} \quad (6.6)$$

Коэффициент невыходов на работу (K):

$$K = \frac{\text{Число отработанных дней} \times 100}{\text{Число дней, которые должны быть отработаны}} \quad (6.7)$$

6.2.2. Внешние факторы

Макроэкономические параметры – темпы экономического роста, уровень инфляции и безработицы, структурные изменения (развитие одного сектора народного хозяйства за счет сокращения другого). Например, устойчивый экономический рост приводит к увеличению платежеспособного спроса в экономике и предоставляет компании возможность для увеличения объемов реализации. Одновременно возрастает спрос на труд и заработная плата.

Развитие техники и технологии – может кардинальным образом изменить потребности организации в рабочей силе. Так персональные компьютеры заменили миллионы счетоводов во всем мире.

Политические изменения могут влиять на потребности в человеческих ресурсах, через изменения в законодательстве (налогового режима, системы социального страхования, трудового законодательства). Снижение выплат в фонды социального страхования автоматически сокращает издержки на рабочую силу и дает возможность компании привлечь дополнительных рабочих.

Конкуренция и состояние рынка сбыта. Усиление конкуренции, как правило, означает, что компании необходимо подумать о сокращении численности сотрудников. И, наоборот, быстро растущий спрос на продукцию организации является индикатором необходимости набора дополнительной рабочей силы.

6.2.3. Методы прогнозирования потребности в человеческих ресурсах

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

Общая формула выглядит следующим образом:

$$T_n = \alpha + bx, \quad (6.8)$$

где: T_n – трудоемкость работ;
 α – постоянная величина;
 b – коэффициент регрессии;
 x – влияющий фактор.

Экстраполяция – наиболее простой и часто употребляемый метод, состоит в перенесении сегодняшней ситуации (пропорции) в будущее. Метод прост, общедоступен, но не учитывает изменения в развитии организации. Поэтому используется для краткосрочного планирования. Часто используется метод **скорректированной экстраполяции**, который учитывает изменения в соотношении факторов.

Пример планирования численности механиков по ремонту оборудования

Численность работников:

- производственных (механиков) – 45;
- непроизводственных – 5;
- Общее число производительных часов,
- отработанных на обслуживании – 67700.

При расчете численности на следующий год руководство организации основывается на следующих предположениях:

- производительность труда механиков увеличиться на 16 %;
- эффективность использования рабочего времени возрастет на 8 %;
- перечень обслуживаемого оборудования останется прежним;
- соотношение между производственными и непроизводственными работниками не изменится.

На основании результатов текущего года рассчитываются основные показатели.

1. Число производительных часов на одного механика (эффективность использования рабочего времени) = $67700 : 45 = 1504,44$

2. Число производственных работников на одного непроизводственного
 $= 45 : 5 = 9$

С учетом плановых параметров рассчитываются показатели на следующий год.

1. Требуемое число производственных часов $= 67700 : 1,16 = 58362,068$.

2. Число производственных часов на одного механика $= 1504,44 \times 1,08 = 1624,8$.

3. Численность механиков $= 58362,068 : 1624,8 = 35,92 = 36$.

4. Число непроизводственных рабочих $= 36 : 9 = 4$.

Пример расчета полезного (эффективного) фонда времени

| | |
|---|--------|
| 1. Календарный фонд времени, дней | 365 |
| 2. Количество нерабочих дней (2.1.+2.2.) | 117 |
| в том числе: | |
| 2.1. – праздничных | 11 |
| 2.2. – выходных | 106 |
| 3. Количество календарных рабочих дней (1. – 2.) | 248 |
| 4. Неявки на работу, дней (4.1. + 4.2. + 4.4. + 4.5. + 4.6.) | 42 |
| 4.1 – очередные и дополнительные отпуска | 28 |
| 4.2 – учебные отпуска | 1 |
| 4.3 – болезни | 10 |
| 4.4 – прочие неявки, разрешенные законодательством, | 2 |
| 4.5 – неявки с разрешения администрации | 1 |
| 4.6 – прогулы | — |
| 5. Целодневные простои | — |
| 6. Число рабочих дней в году (3. – 4. – 5.) | 208 |
| 7. Средняя продолжительность рабочего дня (номинальная, согласно отдельному расчету) | 7,89 |
| 8. Потери времени, связанные с сокращением длительности рабочего дня, часов (8.1. + 8.2. + 8.3.), | 0,09 |
| 8.1 – внутрисменные простои | 0,09 |
| 8.2. – для занятых на тяжелых и вредных работах | — |
| 8.3. – для подростков | — |
| 9. Средняя продолжительность рабочего дня (7. – 8.) | 7,8 |
| 10. Полезный (эффективный) фонд времени одного работника, часов (6. × 9.) | 1606,8 |

Метод экспертных оценок основывается на использовании мнений специалистов для определения потребностей в человеческих ресурсах и подразделяется на **простую оценку** и **расширенную оценку**.

При **простой оценке** потребности в персонале оцениваются руководителями соответствующих служб. Метод не требует каких-либо существенных затрат; его недостаток состоит в том, что эта оценка достаточно субъективна.

Расширенная экспертная оценка проводится группой компетентных работников (экспертов). В зависимости от характера опроса различают однократную и многократную экспертные оценки.

В процессе **однократной расширенной экспертной оценки** планируемая потребность в персонале оценивается каждым членом экспертной группы, в отдельности, и затем эти оценки согласовываются всеми ее членами. Однако, при определенных обстоятельствах групповая оценка может быть искажена под воздействием более авторитетного члена группы экспертов.

С целью обеспечения объективности проводится **многократная расширенная экспертная оценка**, известная как **метод Дельфи**. Отдел человеческих ресурсов разрабатывает вопросник по поводу потребностей в персонале и направляет его экспертам, затем обрабатывает их ответы и возвращает обобщенные результаты вместе с новыми вопросами. Эта процедура повторяется до тех пор, пока эксперты не достигнут согласия в отношении потребностей в рабочей силе.

Компьютерные модели представляют собой наборы математических формул, которые позволяют одновременно использовать методы регрессионного анализа, экспертных оценок, а также информацию о динамике факторов, влияющих на потребности организации в рабочей силе. Модели дают возможность получить наиболее точный прогноз потребностей в рабочей силе, однако высокая цена и необходимость специальных навыков для их использования ограничивают область применения этого метода крупными организациями.

7. ПОВЫШЕНИЕ, ПОНИЖЕНИЕ, ПЕРЕВОД, УВОЛЬНЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Искусство управления сводится к умению направлять по нужному руслу человеческие желания.

Н. Паркинсон.

В большинстве организаций происходит постоянное движение кадров. Оно вызвано естественными причинами: одни стареют – уходят на пенсию, другие вынуждены менять работу по состоянию здоровья, третьи хотят сменить специальность, место работы и т.д.

Согласно статье 59 Трудового Кодекса РФ трудовой договор предусматривает выполнение работником не просто работы, но работы в определенной должности, по конкретной специальности, профессии, квалификации или выполнения конкретной трудовой функции.

Как записано в ст.72, Трудового Кодекса РФ: перевод на другую работу в той же организации по инициативе работодателя, то есть изменение трудовой функции или изменение существенных условий трудового договора, перевод на постоянную работу в другую организацию либо в другую местность вместе с организацией, **допускается только с письменного согласия работника.**

Поэтому многие кадровые технологии, которые неплохо себя зарекомендовали в других странах, невозможно прямо переносить на российские предприятия, так как это будет означать нарушение трудового законодательства. Для использования зарубежных технологий их необходимо приспособить к правилам российского законодательства.

7.1. Повышение персонала

Порядок повышения персонала зависит от общих принципов работы с кадрами в данной организации. Если при работе с кадрами предприятие использует принцип **пирамиды**, работники извне набираются только в ее основание, а далее продвигаются по ступеням пирамиды лишь работники данной организации. Этот метод особенно значим в фирмах с пожизненным наймом кадров.

Организуется повышение персонала по-разному – от четкого определения правил повышения по службе, закрепленных в локальных нормативных актах, до полного отсутствия правил. В последнем случае правом на повышение пользуется представитель администрации.

Важнейшую закономерность повышения персонала сформулировал Н. Паркинсон: **во всякой иерархии каждый служащий имеет тенденцию достигать своего уровня некомпетентности**. Например, хороший бригадир стал мастером, затем перешел на ступень начальника цеха. Чтобы работник добрался до уровня своей некомпетентности, нужны определенные условия. Одно из условий – некачественный отбор на эту должность. Типичной ошибкой отдела персонала является оценка работника по занимаемому месту и отсутствие прогноза о его способностях выполнять работу на другой ступени организации. Человек прекрасно справляется со своей работой, но это не значит, что он справится с работой и на более высоком уровне. Средство против такой ошибки – тщательная проверка способностей и возможностей кандидата на новое место.

Повышение персонала одновременно рассматривается и как форма поощрения работника.

Повышение кадров согласно трудовому законодательству означает перевод на другую работу. Такой перевод осуществляется по соглашению сторон. В контракт вносятся изменения. Работник может написать заявление о его изменении.

7.2. Понижение персонала

В кадровой работе приходится иногда прибегать и к такой форме движения кадров, как понижение работников.

Причин для этого может быть несколько:

- состояние здоровья в соответствии с медицинским заключением;
- недостаточная квалификация, подтвержденная результатами аттестации;
- нарушение или неисполнение работником трудовых обязанностей;
- прогулы или появление на работе в состоянии алкогольного опьянения;
- разглашение охраняемой законом тайны;

- нарушение работником требований по охране труда;
- другие причины.

Статья 192 Трудового Кодекса РФ содержит возможность введения дисциплинарной ответственности уставами и положениями о дисциплине. Если такого дисциплинарного взыскания нет, понижение по должности рассматривается как перевод на другую работу и осуществляется с согласия работника на договорной основе.

Работник может быть поставлен перед выбором: или он увольняется, или переходит на низшую должность.

Понижение по должности – противоположное повышению движение по службе и проходит более конфликтно.

Для понижения могут быть и естественные причины – работник по возрасту уже не в силах выполнять свои обязанности полностью. В этом случае он должен освободить это место. Если работник внес значительный вклад в работу организации, то его перемещение может сопровождаться сохранением ему его заработной платы или даже ее повышением и сохранением имеющихся льгот.

На многих крупных предприятиях действуют **программы подготовки работников к переходу на пенсию**. Путь работника в организации может напомнить пирамиду. В начале пути он поднимается по ее ступеням, а затем спускается вплоть до ухода из организации.

7.3. Передвижение персонала

Передвижение персонала может выступать как принцип организации труда.

Перемещение или перевод используется в разных целях:

- как способ расширить опыт работника;
- когда администрация считает, что на другом месте человек будет работать более эффективно;
- когда работник не справляется со своей работой;
- по инициативе самого работника.

Переводу всегда должна предшествовать оценка труда, на основе которой и принимается решение о переводе.

Перевод по собственной инициативе поощряется в некоторых фирмах. Например, Дэвид Мерсер, проработавший в IBM 15 лет, писал о том, что он сменил за время своей работы в фирме восемь разных занятий в четырех не связанных между собой областях. Решение о смене занятий корпорация позволяла сделать ему самому.

Перемещение по трудовому законодательству – это перевод на другую работу, правила которого регламентируются статьями 72–74 Трудового кодекса РФ.

Есть несколько вариантов обеспечения для администрации своего права на ротацию кадров. Один из таких способов – при заключении трудового договора (контракта) целесообразно договориться с работником о том, что он дает согласие на перевод на работу по другой специальности, на другую должность, если у организации возникнет такая необходимость.

8. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ. РАБОТА С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

Выбор моего приемника станет самым важным решением, которое я когда-либо приму. Его подготовка занимает значительное количество моего времени каждый день.

*Джеск Велли
президент «Дженерал Электрик»
за 9 лет до ожидаемого выхода на пенсию.*

8.1. Планирование и развитие карьеры в современной организации

8.1.1. Профессиональная карьера

Профессиональное обучение подготавливает работника к выполнению различных производственных функций, традиционно ассоциирующихся с определенной должностью. В течении своей профессиональной жизни человек, как правило, занимает не одну, а несколько должностей. Такая последовательность должностей называется **профессиональной карьерой**.

Последовательность должностей, занимаемых сотрудником в одной организации, называется его карьерой в организации (рис. 8.1).

Для одних людей карьера становится результатом реализации детального долгосрочного плана, для других (исследования показывают, что таких большинство) – это набор случайностей. Очевидно, что для успешного развития карьеры недостаточно одних пожеланий сотрудника, даже если они принимают форму хорошо продуманного плана. Для продвижения по иерархической лестнице необходимы профессиональные навыки, знания, опыт, настойчивость и определенные элементы везения.

Чтобы свести все эти компоненты воедино, сотруднику часто необходима внешняя помощь. Традиционно, он получал эту помощь от родственников и знакомых, учебных заведений, которые заканчивал, обществ, в которых участвовал, и даже от государства, которому платил налоги. В современном мире важнейшим источником поддержки сотрудника в развитии карьеры становится организация, в которой он работает. Такое положение вещей легко объяснимо – современные организации видят в развитии своих сотрудников один из основополагающих факторов собственного успеха и потому искренне заинтересованы в развитии их карьеры. Не случайно планирование и управление развитием карьеры стало в по-

следние 20 лет одной из важнейших областей управления человеческими ресурсами.

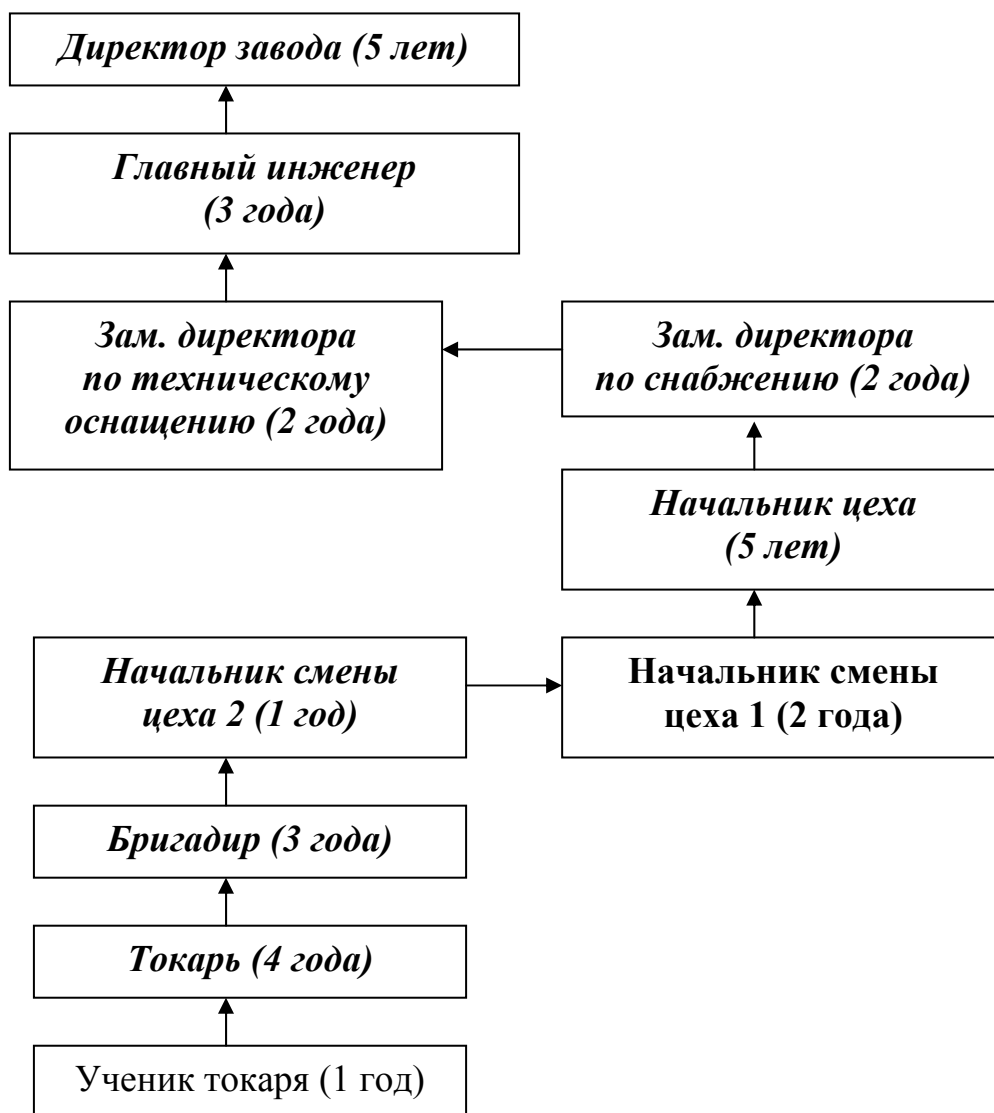


Рис. 8.1. Карьера сотрудника машиностроительного завода

8.1.2. Партнерство по планированию и развитию карьеры

Планирование карьеры состоит в определении целей профессионального развития сотрудника и путей, ведущих к их достижению. Реализация плана развития карьеры предполагает, с одной стороны, профессиональное развитие сотрудника, т.е. приобретение требуемой для занятия желаемой должности квалификации, а с другой – последовательное занятие должностей, опыт работы на которых необходим для успеха в целевой должности. Во многих больших организациях есть стандартные карьерные лестницы, которые ведут к постам генерального директора, его заместителей и других высших руководителей, а также ключевых, функциональных специалистов.

Развитием карьеры называют те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана и профессионального продвижения.

Планирование и управление развитием карьеры требует от работника и от организации (если она поддерживает этот процесс) дополнительных усилий, но в то же время предоставляет целый ряд преимуществ как самому сотруднику, так и организации.

Для сотрудника это означает:

- высокую удовлетворенность от работы в организации, возможность профессионального роста и роста благосостояния;
- четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
- возможность целенаправленно готовиться к будущей профессиональной деятельности;
- повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Организация получает следующие преимущества:

- мотивированные и лояльные сотрудники, связывающие свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;
- возможность планировать профессиональное развитие работников и всей организации с учетом их личных интересов;
- возможность планировать потребность в профессиональном обучении;
- создание групп подготовленных и мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

Наиболее распространенная модель процесса партнерства по планированию и развитию карьеры представлена на рисунке 8.2.

Партнерство предполагает сотрудничество трех сторон: работника, его руководителя и отдела человеческих ресурсов.

Работник несет ответственность за планирование и развитие собственной карьеры или, говоря языком современного управления, является владельцем этого процесса.

Руководитель выступает в качестве наставника или спонсора сотрудника. Его поддержка необходима для успешного развития карьеры, поскольку он распоряжается ресурсами, управляет распределением рабочего времени, аттестует сотрудника.



Рис. 8.2. Процесс планирования и развития карьеры

Отдел человеческих ресурсов играет роль профессионального контролера и одновременно осуществляет общее управление процессом развития карьеры в организации.

8.1.3. Разработка плана развития карьеры

После приема на работу специалисты по человеческим ресурсам проводят обучение нового сотрудника основам планирования и развития карьеры.

Обучение преследует три цели:

- разъяснить возможности и ответственность всех сторон, участвующих в развитии карьеры;
- сформировать заинтересованность сотрудника в развитии карьеры;
- предоставить сотрудникам инструменты для начала управления собственной карьерой.

Разработка плана развития карьеры предусматривает следующие этапы:

Сотрудник должен определить собственные профессиональные интересы и методы их реализации, т.е. должность (должности), которую бы он хотел занять в будущем.

Сопоставить собственные возможности с требованиями к интересующим его должностям и определить, является ли данный план развития карьеры реалистичным. Если да, то продумать, что ему необходимо для реализации этого плана.

При разработке плана развития карьеры, сотрудник нуждается в квалифицированной помощи со стороны отдела человеческих ресурсов и собственного руководителя для определения своих возможностей и недостатков, а также методов развития. Многие организации проводят специальные тестирования для выявления сильных и слабых сторон сотрудников, результаты которого оказывают существенную помощь в планировании карьеры. Участие руководителя в процессе планирования карьеры позволяет не только провести определенную проверку на соответствие реальности карьерных ожиданий сотрудника, но и вовлечь руководителя в процесс развития карьеры данного сотрудника с самого начала и тем самым значительно его поддержать.

8.1.4. Реализация плана развития карьеры

Реализация плана развития карьеры зависит, прежде всего, от самого сотрудника. Для успешной реализации плана необходимы следующие условия.

Результаты работы в занимаемой должности. Успешное выполнение должностных обязанностей является важнейшей предпосылкой продвижения. Случаи повышения не справляющихся со своими обязанностями сотрудников (даже обладающих огромным потенциалом) крайне редки.

Профессиональное и индивидуальное развитие. Сотрудник должен не только пользоваться всеми доступными средствами профессионального развития, но и демонстрировать вновь приобретенные навыки, знания, опыт.

Эффективное партнерство с руководителем. Реализация плана развития карьеры в огромной степени зависит от руководителя, который формально и неформально оценивает работу сотрудника в занимаемой должности, и его потенциал, является важнейшим каналом связи между сотрудником и высшим руководством организации, принимающим решения о продвижении, располагает ресурсами, необходимыми для развития сотрудника.

Заметное положение в организации. Для продвижения в организационной иерархии необходимо, чтобы руководство знало о существовании сотрудника, его достижениях и возможностях. Заявить о себе можно с помощью профессиональных достижений, удачных выступлений, докладов, отчетов, участия в работе творческих коллективов, массовых мероприятиях. Исключительно важным является успешное партнерство с отделом человеческих ресурсов, положительное мнение сотрудников которого о потенциале работника является необходимым условием поступательного развития его карьеры.

Для управления процессом развития карьеры необходима периодическая оценка достигнутого прогресса. Оценка проводится, как правило один раз в год (часто вместе с аттестацией сотрудника, хотя в последнее время многие организации стремятся разделить эти события). Оценка происходит в ходе встречи сотрудника и руководителя, а затем подтверждается отделом человеческих ресурсов. Оценивается не только прогресс в реализации плана, но и реалистичность самого плана в свете произошедших за минувший год событий. По результатам обсуждения корректируется план развития карьеры.

8.1.5. Оценка эффективности развития карьеры

Затраты на создание системы развития карьеры оказывают положительное влияние на прогресс организации в длительной перспективе.

Как всякий организационный процесс, развитие карьеры нуждается в оценке эффективности. Поскольку этот процесс направлен, прежде всего, на повышение эффективности организации в целом, ее результаты (успех в достижении стоящих перед организацией целей) показывают, насколько эффективной является работа в области управления карьерой.

Более специфическими показателями, характеризующими управление развитием карьеры в организации, являются:

- текучесть персонала (сравнение показателей для сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры и не участвующих в этом процессе);
- продвижение в должности (сравнение процентных показателей (отношение получивших повышение сотрудников к общему числу сотрудников в группе) для сотрудников, участвующих в планировании и развитии карьеры и не участвующих в этом процессе);
- занятие освободившихся ключевых должностей сотрудниками организации и принятыми со стороны.

Системы развития карьеры стали возникать в Соединенных Штатах еще в конце 50-х годов и широко распространились по миру к началу 80-х, став к этому времени практически обязательным элементом системы управления персоналом. Однако сегодня ученые и руководители начинают задаваться вопросом об эффективности и целесообразности данного метода управления. Такое изменение отношения к развитию карьеры связано, прежде всего, с двумя факторами: увеличением скорости изменения внешней и внутренней организационной среды и изменением отношений между сотрудниками и организацией. Ускорение процесса перемен делает традиционное планирование продвижения по служебной лестнице исключительно сложным процессом, поскольку часто организация не знает, что может произойти с ней через несколько месяцев, не говоря о годах. Когда руководство американской многонациональной компании приняло решение о реструктуризации и ликвидации головных офисов четырех своих отделений, сотни руководителей и специалистов с разработанными на несколько лет вперед планами развития карьеры остались за бортом организации или на новых должностях, о которых и не думали.

С другой стороны, многие сотрудники не рассматривают свои отношения с организацией иначе как временный союз, продолжающийся ровно столько, сколько это выгодно обеим сторонам. При таком взгляде сотрудники пытаются планировать свою карьеру в глобальном масштабе, а работу в рамках отдельной организации рассматривают как один из шагов к конечной цели. Их интерес состоит в повышении профессионального мастерства, приобретении новых знаний и навыков, увеличении ценности на внешнем рынке труда. Естественно, что долговременное планирование карьеры внутри организации в таком случае практически лишено смысла.

8.2. Планирование и подготовка резерва

Процесс подготовки и замены руководителей является крайне важным для успеха организации. Если в компании освобождается место президента, и она вынуждена пригласить специалиста со стороны, последнему требуется от 3 до 6 месяцев, чтобы познакомиться с делами организации, от 1 года до 3 лет, чтобы быть признанным «своим», и от 2 до 5 лет, чтобы впитать культуру организации. У работавшего ранее в компании руководителя подобных проблем не возникает.

Подготовка резерва руководителей объединяет три основных процесса:

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

При работе с резервом руководителей выделяют две группы – преемников или дублеров и молодых сотрудников с лидерским потенциалом.

8.2.1. Преемники или дублеры

Преемники или дублеры – это кандидаты на замещение определенных ключевых должностей компании, которые готовы к работе в этих должностях в настоящий момент или будут готовы к этому в ближайшем будущем.

Подготовка преемников – сложный многоступенчатый процесс (рис. 8.3), требующий постоянного внимания со стороны высшего руководства, специалистов по человеческим ресурсам, руководителей подразделений.

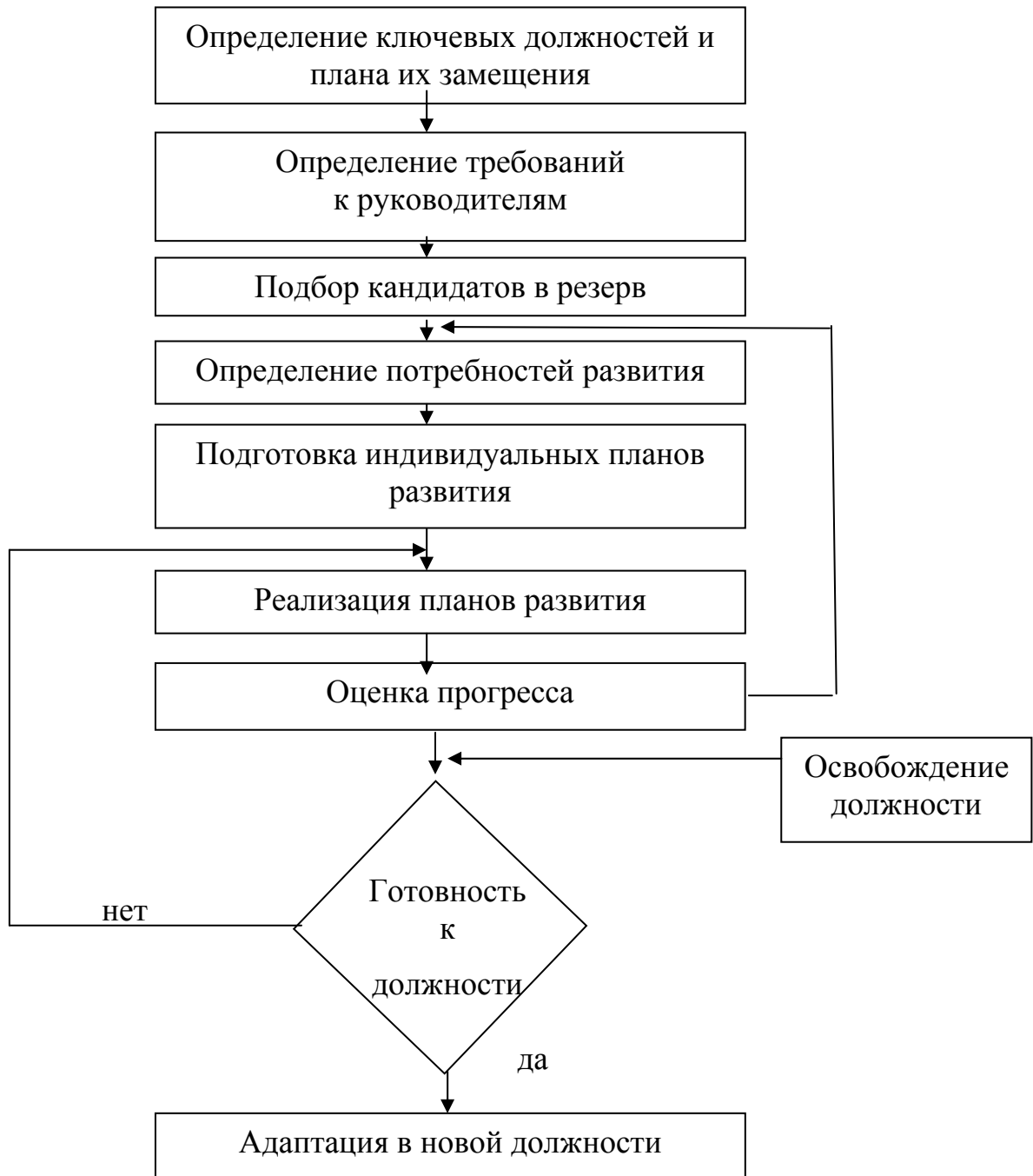


Рис. 8.3. Процесс планирования и подготовки резерва руководителей

Компании, которые научились управлять этим процессом, получают отдачу от времени и средств, вложенных в работу с резервом, в виде:

- безболезненной смены поколений;
- сохранения традиций;
- привнесения свежих взглядов.

Ключевые должности – должности, оказывающие особое влияние на деятельность компании. Как правило, это должности руководителей организации (первого руководителя, его непосредственных подчиненных, руководителей филиалов и подразделений). Однако, иногда ключевые должности могут оказаться и на более низких ступенях организационной иерархии (компания, занимающаяся производством пропеллеров для самолетов и вертолетов, относит к числу ключевых должность мастера по аэродинамическим характеристикам, поскольку от него в большой степени зависит надежность пропеллеров). Число и состав ключевых должностей зависят от размеров и специфики организации.

8.2.2. Определение характеристик будущих руководителей

Определение характеристик будущих руководителей играет важную роль в процессе подготовки резерва так как без этого невозможно эффективно осуществить отбор потенциальных преемников. Портрет руководителя складывается из трех составляющих:

- общих характеристик руководителя;
- характеристик эффективного руководителя данной организации;
- качеств, необходимых для работы в конкретной должности.

Организации создают собственные портреты «идеального руководителя».

ПОРТРЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ

Планирование и принятие решений

Финансовое планирование/ анализ: сбор, анализ и эффективное использование финансовых данных; правильные выводы из анализа финансовой информации; применение финансовых и/ или бухгалтерских принципов при составлении и решении проблем; подготовка реалистических бюджетов для решения задач организации.

Стратегическое мышление: анализ развития ситуации в долгосрочной перспективе с учетом всех действующих факторов; определение потенциального воздействия внешних сил на деятельность организации, как например: нововведений в промышленной отрасли, конкуренции, изменений законодательства, тенденций развития международных отношений и технологического прогресса; формулировка и оценка альтернатив развития.

Организация

Распределение/ контроль ресурсов: обеспечение сотрудников ресурсами и полномочиями, необходимыми для достижения намеченных целей; установление минимально необходимого контроля; контроль за достигнутыми результатами, сравнение их с планом.

Организованность/ рациональное использование времени: определение личных приоритетов и целей, соответствующих задачам организации; разумное распределение рабочего времени; продуктивная работа с документами и эффективное решение административных вопросов; оптимальная обработка информации, выделение важных моментов без излишней детализации; способность работать с большой нагрузкой.

Коммуникация

Внимание: умение «слушать и слышать» сообщения и воспринимать информацию.

Выступления: подготовка и проведение заранее подготовленных или спонтанных выступлений, соответствующих аудитории и теме и обеспечивающих достижение желаемых результатов.

Развитие подчиненных

Развитие сотрудников: развитие соответствующих навыков и умений у сотрудников в соответствии с определенными профессиональными потребностями; постановка сложных профессиональных задач; создание ситуаций, способствующих развитию качеств наставника по отношению к другим сотрудникам, предоставление сотрудникам возможности принимать на себя большую ответственность.

Мотивирование: создание обстановки, стимулирующей людей на достижения и развитие собственных способностей; поощрение в сотрудниках энергичности, энтузиазма, преданности, доверия и стремления к совершенству.

Внешние контакты

Управление деловыми взаимоотношениями: развитие и поддержание конструктивных отношений с клиентами, поставщиками, общественными и правительственными представителями; проявление особого внимания к клиенту, пунктуальность при поставке продукции и оказании услуг.

Представительство компании: представление компании в отношениях с внешними организациями: правительственными, политическими, общественными или промышленными группами; постоянная забота о репутации компании.

Навыки общения

Общение: способность эффективно взаимодействовать с окружающими: способность добиваться поддержки на любом организационном уровне.

Управление конфликтами: умение разобраться во множестве точек зрения, контроль за стрессовыми и кризисными ситуациями; умение разрешать конфликты и разногласия.

Лидерство

Качество: постоянное проявление и поощрение внимания к качеству работы на всех уровнях как внутри организации, так и за ее пределами; критическое отношение к результатам ниже отличных.

Достижение результатов: достижение поставленных целей; принятие системы ответственности за результаты и выполнение работы с чувством ответственности за производительность труда.

Управление переменами.

Способность адаптироваться: эффективная работа в различных условиях, при выполнении различных заданий и различных степенях ответственности; умение правильно и уверенно решать профессиональные задачи в условиях перемен, неизвестности, неблагоприятной ситуации или при любой другой напряженной обстановке; проявление необходимой гибкости для осуществления изменений..

Риск: умение проводить анализ и выбирать курс действий, содержащий определенную степень риска в интересах компании.

Характеристики эффективных руководителей не являются неизменными, а зависят от внешней среды и изменяются со временем. В 60–70-е годы руководителям компаний требовались, в первую очередь, наличие технических знаний в области деятельности организации, умение принимать решения, дисциплинированность, настойчивость. В 80–90-е годы на первое место вышли такие качества, как решительность, жесткость, практические навыки в области финансов, маркетинга, продаж. Сегодня наиболее важными факторами успеха являются: способность изменяться и управлять переменами, нестандартность мышления, навыки коммуникации, умение мотивировать высокообразованных сотрудников.

8.2.3. Отбор кандидатов

Отбор кандидатов осуществляется высшим руководством организации совместно с отделом человеческих ресурсов в обстановке конфиденциальности. Отбор производится с учетом трех основных критериев:

➤ соответствия индивидуальных характеристик кандидата профилю идеального сотрудника для данной должности. Наиболее простым методом определения соответствия является метод экспертных оценок, когда эксперты оценивают каждого кандидата по всем компонентам портрета идеального сотрудника;

➤ результатов работы в занимаемой в данный момент должности и в занимаемых ранее должностях. Источником информации о результатах работы являются итоги аттестации;

➤ степени готовности кандидата. В качестве вспомогательных инструментов могут использоваться матрицы Потенциал – Результаты. (рис. 8.4).

| | | | | |
|------------|---------|---------------|-----------------------------|-----------------------------|
| | | ПОТЕНЦИАЛ | | |
| | | Низкий | | Высокий |
| РЕЗУЛЬТАТЫ | Высокие | | Решетов Д.П. | Фирсов А.Н. Арефьев Е.В. |
| | | Казанцев А.А. | Соболев В.А. Зайцев Н.Е. | |
| | Низкие | | Романенко Е.В. | Попов С.А. |

Рис. 8.4 Матрица «Потенциал – Результаты»

Достоинство первого подхода состоит в усилении мотивации преемника. Преимущество второго – в избегании потенциальных конфликтов между занимающим должность руководителем и его приемником и излишнего ажиотажа вокруг процесса подготовки резерва.

8.2.4. Подготовка планов развития

Подготовка планов развития производится на основе сопоставления характеристик каждого резервиста с портретом идеального сотрудника для данной должности. Для проведения этого сопоставления необходимо оценить кандидата по тем параметрам, которые являются критическими для данной должности, т.е. составляющих портрет идеального руководителя.

Существуют два метода проведения подобных оценок – **тестирование** и **экспертные оценки**. Тестирование требует специально разработанных тестов. Это сложный и дорогой метод, но он дает объективную оценку. При использовании второго метода в качестве экспертов выступают хорошо знающие преемника сотрудники организации: его непосредственный руководитель, коллеги, директор по человеческим ресурсам. Этот метод прост, но субъективен.

Сопоставление характеристик преемника и идеального руководителя позволяет выявить показатели, по которым кандидат не соответствует «идеалу».

ПОРТРЕТ ПРИЕМНИКА

Ф.И.О. Блинов С.А. Кандидат на должность **Директор объединения**
Оценка компетенций (1= полностью компетентен)

| | |
|------------------------------------|-------------|
| Решение проблем | 0,55 |
| Стратегическое планирование | 0,7 |
| Лидерство | 0,8 |
| Управление сотрудниками | 0,5 |
| Взаимодействие с коллегами | 0,35 |
| Организация и координация ресурсов | 0,55 |
| Ответственность и достижение целей | 0,65 |
| Коммуникация | 0,40 |

Рекомендации для развития

1. Требуется обратить особое внимание на эффективность взаимодействия с коллегами и руководителями. В качестве средств развития этой компетенции следует использовать привлечение кандидата к работе межфункциональных групп, взаимодействию с партнерами организации. В ноябре текущего года принять участие в международной машиностроительной выставке. Руководителю проводить еженедельные информационные встречи с кандидатом.

2. Для улучшения коммуникационных навыков прослушать курс «Деловая коммуникация» в апреле текущего года, подготовить записку генеральному директору о перспективах развития машиностроительной отрасли.

План развития должен содержать конкретные мероприятия, направленные на ликвидацию этого разрыва, а также сроки их реализации. Планы развития подготавливаются отделом человеческих ресурсов и утверждаются руководителем организации.

9. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА И ПРОФОРИЕНТАЦИЯ

Результаты компании определяются в первую очередь качеством подбираемых ею сотрудников.

К. Девис

Подбирая работников, мы делаем капиталовложения, которые следует планировать и эффективно использовать.

На основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего в организации, определяются вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить. Если такие места существуют, начинается процесс приема на работу, состоящий из нескольких стадий: детализации требований к вакантному рабочему месту и к кандидату на его занятие, подбора кандидатов, отбора кандидатов и, собственно, приема на работу (рис. 9.1).

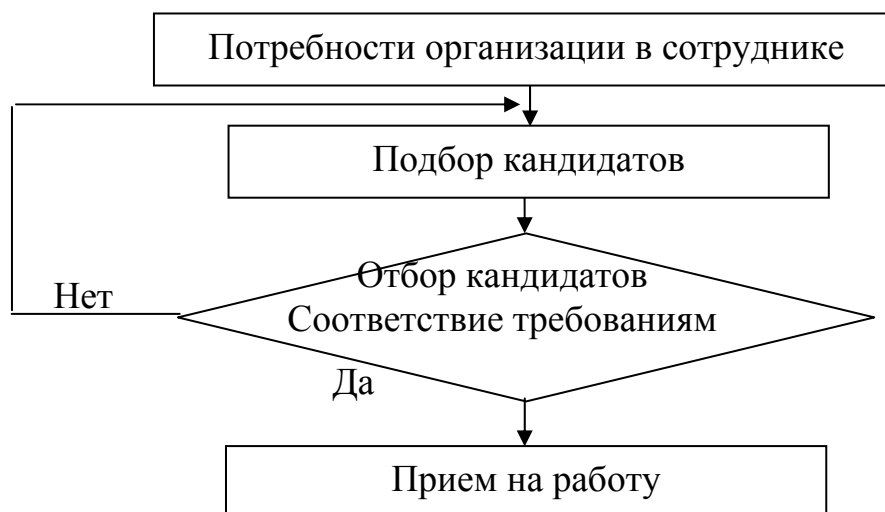


Рис. 9.1. Процесс приема на работу

9.1. Требования к кандидату на вакантное рабочее место

Прием на работу начинается с детального определения того, кто нужен организации. **Формализация требований** к кандидатам является обязательным условием серьезного отбора. Наиболее распространенной формой такой формализации является **подготовка должностной инструкции, т.е. документа, описывающего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место.**

Первые дошедшие до нас должностные инструкции были составлены в Древнем Китае. Это в высшей степени детальные описания функций государственных чиновников различного ранга.

В современных компаниях должностная инструкция, как правило, подготавливается отделом человеческих ресурсов совместно с руководителем подразделения, в котором существует вакантная должность: специалисты по человеческим ресурсам привносят свое знание процесса создания должностной инструкции, линейный руководитель – требования к конкретному рабочему месту. Приведем пример должностной инструкции.

Должностная инструкция начальника сектора труда и заработной платы отдела человеческих ресурсов.

1. Общие положения

1.1. Начальник сектора труда и заработной платы работает под руководством директора по человеческим ресурсам.

1.2. Начальник сектора труда и заработной платы назначается и освобождается от занимаемой должности по представлению директора по человеческим ресурсам, в соответствии с действующим законодательством.

1.3. Начальник сектора труда и заработной платы в своей работе руководствуется действующим трудовым законодательством РФ, приказами, распоряжениями компании и вышестоящей организации, а также настоящей должностной инструкцией.

2. Должностные обязанности

2.1. Осуществляет работу по совершенствованию форм и систем заработной платы, материального стимулирования работников компании.

2.2. Анализирует эффективность применения действующих форм и систем оплаты труда.

2.3. Разрабатывает положения по оплате труда и премированию работников.

2.4. Обеспечивает контроль за правильностью применения форм и систем оплаты труда.

2.5. Совместно с соответствующими подразделениями компании, специалистами штаб-квартиры и профсоюзным комитетом участвует в разработке проекта коллективного договора.

2.6. Разрабатывает мероприятия по организации соревнования в трудовых коллективах, подготавливает материалы по подведению итогов соревнования и поощрения работников.

2.7. Оказывает методическую помощь подразделениям компании в вопросах оплаты труда работников.

3. Должен знать

Методические, нормативные и другие руководящие материалы по организации труда, заработной платы и управлению производством; трудовое законодательство; экономику труда; методы нормирования труда; порядок тарификации работ и рабочих, установление окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате.

4. Квалификационные требования

Высшее экономическое или инженерно-экономическое образование и стаж работы по специальности в области организации труда и заработной платы не менее 5 лет.

При оценке кандидата на вакантную должность необходимо определить насколько данный кандидат способен выполнять основные функции, описанные в должностной инструкции. Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, организации (в дополнение к должностным инструкциям, а в последнее время и вместо них) стали создавать документы, описывающие характеристики необходимые для успешной работы: квалификационные карты и карты компетентности (портреты идеальных сотрудников).

Квалификационная карта представляет собой набор квалификационных характеристик, которыми должен обладать идеальный сотрудник, занимающий данную должность (общее образование, специальное образование, специальные навыки – знание иностранных языков владение компьютером, управление грузовым автомобилем и т.д.).

Карта компетенций (портрет идеального сотрудника) представляет собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как, например, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления.

9.2. Привлечение кандидатов

Привлечение кандидатов должно обеспечить создание достаточно представительного списка кандидатов для последующего отбора. Для привлечения кандидатов можно использовать ряд методов, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки и традиционно делится на **внутренний** или **внешний набор**.

9.2.1. Внутренний набор

Прежде, чем выйти на рынок труда следует поискать кандидатов внутри организации. Наиболее распространенными методами внутреннего набора являются:

- обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов;
- анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками;
- объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: газетах предприятия, стенных газетах, специально изданных информационных листках.

Так может быть опубликовано объявление о конкурсе на замещение вакантной должности.

Конкурс на замещение вакантной должности ДИРЕКТОРА ПО ИНФОРМАТИКЕ

Настоящая должность создана для усовершенствования процесса управления информационными системами в филиалах компании.

Лица, обладающие необходимыми качествами для работы в данной должности, приглашаются подавать заявления.

Обязанности:

- выработать хорошее понимание структурного подхода к информационным системам, существующим в компании, и внедрить этот подход в новых филиалах;
- внедрить систему местных микрокомпьютерных сетей;
- оказать помощь Комитету по информатике в разработке краткосрочных и долгосрочных планов применения вычислительной техники в каждом филиале;
- обеспечить контроль за осуществлением этих проектов и отчет руководству.

Требуемые навыки:

- хорошее знание компьютеров и способность выработать стратегический подход;
- опыт управления проектами;
- знание русского и английского языков.

Заинтересованные кандидаты должны обратиться в отдел человеческих ресурсов до 1 марта 2004 г.

Поиск внутри организации не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства, повышает удовлетворенность трудом, не требует адаптации работника к коллективу.

В то же время поиск кандидатов внутри организации часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений скрыть лучших работников и сохранить их «для себя». Кроме того возможности метода ограничены числом сотрудников организации, среди которых может не оказаться необходимых людей.

9.2.2. Внешний набор

Методы внешнего набора кандидатов более разнообразны.

Помощь сотрудников. Всегда имеется возможность обратиться к персоналу организации с просьбой заняться неформальным поиском кандидатов среди своих друзей и родственников. Метод прост, имеет низкие издержки, а найденные кандидаты легко адаптируются в организации за счет их тесных контактов с ее представителями.

Самопроявившиеся кандидаты. Почти любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Организация не должна отказываться от таких предложений – необходимо поддерживать базу данных на этих людей, их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем. Поддержание такой базы данных обходится недорого. Для ее пополнения многие организации проводят «дни открытых дверей».

Объявления в средствах массовой информации – на телевидении, радио, в прессе. Основное преимущество метода – широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках. Метод с успехом используется для подбора кандидатов массовых профессий, например, строителей для возведения нового объекта. Недостатком метода может стать огромный наплыв кандидатов, большинство из которых не обладают требуемыми характеристиками. Разбор заявлений может превратиться в трудоемкое и длительное мероприятие. Опыт первого объявления о приеме на работу компании «Макдональдс» в Москве, на которое откликнулись десятки тысяч кандидатов, является хорошо известным примером. Организация, неверно спланировавшая свою кампанию по привлечению кандидатов, оказалась в критической ситуации, будучи не в состоянии справиться с их наплывом.

Выезд в институты и другие учебные заведения. Метод является очень результативным для привлечения молодых специалистов. Предварительные собеседования позволяют создать список подходящих кандидатов, что сокращает издержки на последующих стадиях отбора. В то же время область применения метода ограничена – не позволяет найти опытного и высококлассного специалиста.

Государственные агентства занятости. В Российской Федерации такие учреждения называются Федеральными бюро по трудоустройству. Каждое бюро имеет базу данных с информацией о зарегистрировавшихся людях – возраст, образование, квалификация, профессиональный опыт, интересующая работа. Использование государственных агентств дает возможность провести поиск при незначительных издержках. Однако данный метод редко дает широкий круг кандидатов. В агентства занятости чаще всего обращаются безработные, возвращающиеся из декретного отпуска женщины, домохозяйки.

Частные агентства по подбору персонала. За последние 30 лет подбор персонала превратился в бурно развивающуюся отрасль. Во многих странах, в том числе и у нас, существуют сотни частных компаний, которые не только имеют базу данных, но и осуществляют специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиентов. Оплата производится в случае успешного подбора кандидата и составляет 30–50% его годовой заработной платы. Частные агентства обеспечивают высокое качество кандидатов. Высокие издержки ограничивают широкое применение данного метода, который используется в случаях поиска руководителей и специалистов.

Агентства по подбору руководителей. Поиском кандидатов на должности руководителей занимаются специализированные компании (executive search firms). Их деятельность по подбору кандидатов имеет две особенности. Во-первых, одной базы данных для поиска недостаточно: необходим тщательный анализ компании – заказчика и требований к кандидату. Во-вторых, подбор кандидатов имеет широкую географию поиска, а иногда требуется глобальный поиск. Швейцарская компания «Эгон Зендер Интернешнл» имеет офисы в 52 городах мира. Гонорары таких компаний доходят до миллиона долларов за одну позицию. Цены на услуги таких компаний неуклонно растут. Первоначальный взнос составляет 25–30% от суммы гонорара. Второй платеж – 25–30% – осуществляется после предоставления списка кандидатов. Окончательный расчет – после приема на работу нового сотрудника.

Интернет. Всемирная сеть (World Wide Web) превратилась в последние несколько лет в еще одно очень важное средство подбора кандидатов. Особенно популярен подбор кандидатов по Интернету в странах с высоким уровнем компьютерной культуры: США, Канаде, Великобритании, Скандинавских государствах, Голландии. По оценкам специалистов, рынок подбора персонала с помощью Интернета, растет значительно быстрее традиционных сегментов. Модель работы компаний, занятых электронным рекрутментом, достаточно проста. Они помещают на своей интернетовской странице объявления компаний, ищущих кандидатов, и резюме частных лиц, занятых поисками работы. Объявления кандидатов размещаются бесплатно, поиск в базе данных компании оплачивается. О масштабах электронного подбора говорит пример американской Monster.com, одного из лидеров рынка, на чьей странице находится около 260000 объявлений о вакансиях в США и около 10000 – в Европе, а также более 2 миллионов резюме.

Интернет обладает целым рядом достоинств, как средство подбора кандидатов. Это скорость и широта охвата, возможность ведения диалога в режиме реального времени с кандидатами, в разных географических местностях. Однако, пользуясь исключительно Интернетом, компания может оставить вне поля зрения многих интересных кандидатов. Вторая проблема связана с ограниченными возможностями оценки потенциала кандидата при электронной коммуникации.

9.3. Отбор персонала в организацию

Подбор кандидатов является основой для следующего этапа – **отбора будущих сотрудников организации**. Содержание этого этапа во многом зависит от традиций и культуры организации, а также характера должности, на которую подбирается кандидат. В общем виде этот этап может быть представлен схемой, включающей практически все возможные этапы (рис. 9.2):



Рис. 9.2. Схема отбора персонала

9.3.1. Первичный отбор

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

Методы первичного отбора зависят от бюджета, стратегии, культуры компании и важности данной должности для организации.

Анализ анкетных данных предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором его потенциала. Анкеты могут быть самыми разнообразными и содержать от 10 до 100 и более вопросов. Метод является простым, дешевым и достаточно эффективным. Существенный недостаток метода состоит в субъективности мнения сотрудника, обрабатывающего анкеты. Помимо этого, метод ориентирован исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние. Человек мог иметь отличные оценки по математике десять лет назад, но быть не в состоянии произвести элементарные вычисления сегодня.

Специальные тесты более точно определяют сегодняшнее состояние кандидата с точки зрения его соответствия требованиям, предъявляемым к вакансии. В процессе тестирования выявляются тип личности, аналитические способности, логическое мышление и т.д. Недостатки метода – высокие издержки, часто необ-

ходимость сторонней помощи, ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате.

Экспертиза почерка основана на теории, согласно которой почерк человека является достаточно объективным отражением его личности и, следовательно, с помощью анализа почерка можно оценить различные характеристики человека, в том числе, способности выполнять определенные производственные функции. Привлекательность метода заключается в низких издержках. Но он отличается высокой степенью риска ненадежной оценки.

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

9.3.2. Собеседование с сотрудниками отдела человеческих ресурсов

На следующем этапе специалист по подбору персонала проводит индивидуальное собеседование (часто называемое интервью – от английского interview) с отобранными кандидатами. Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника. Собеседование является двусторонним процессом – не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию, с точки зрения ее соответствия его собственным интересам и запросам. Существуют различные типы собеседований.

Биографические собеседования строятся вокруг фактов из жизни кандидата, его прошлого опыта и дают возможность оценить то, что кандидат уже сделал в своей жизни.

В ходе **ситуационного собеседования** кандидату предлагается решить одну или несколько проблем (практических ситуаций), чаще связанных с будущей профессиональной деятельностью кандидата. Оценивается как сам результат, так и методы его нахождения.

Структурированное собеседование является наиболее распространенным и предусматривает наличие заранее подготовленного списка вопросов, которые оценивают наиболее важные для данной должности компетенции.

Собеседования требуют от проводящего его человека определенного опыта и многосторонней предварительной подготовки, но позволяют достаточно объективно и всесторонне оценить кандидата.

9.3.3. Справки о кандидате

Организации могут обратиться к людям и предприятиям, знающим кандидата по совместной работе, учебе, занятиям спортом и т.д. Отдел человеческих ресурсов может предложить самому кандидату назвать имена людей, которые могли бы охарактеризовать его. На западе распространены письменные рекомендации. В обоих случаях – устной или письменной рекомендации – существует проблема получения объективной информации.

9.3.4. Собеседования с линейным руководителем

В отличие от собеседования со специалистами по человеческим ресурсам в ходе этого интервью предлагается оценить, прежде всего, профессиональные качества кандидата, его способность выполнять производственные функции.

Таблица 9.1

Форма оценки кандидата

| | | | | |
|-------------------------|--|---------------------------------|--------|-------------|
| Ф.И.О. | | | | |
| Кандидат на замещение | | (название должности) | | |
| Собеседование проведено | | (Ф.И.О. и должность сотрудника) | | |
| Дата | | | | |
| | Характеристика | Выше средн. | Средн. | Ниже средн. |
| 1 | Опыт работы | | | |
| | Комментарии: | | | |
| 2 | Образование | | | |
| | Комментарии: | | | |
| 3 | Личные характеристики | | | |
| 3.1 | Зрелость | | | |
| 3.2 | Лидерство | | | |
| 3.3 | Групповая работа | | | |
| 3.4 | Аналитические способности | | | |
| 3.5 | Уверенность в себе | | | |
| 3.6 | Ориентированность на интересы коллектива | | | |
| 3.7 | Коммуникабельность | | | |
| | Общая оценка | | | |
| | Комментарии: | | | |
| Предложение | <ul style="list-style-type: none"> – рекомендовать принять на работу – рекомендовать для следующего собеседования – рекомендовать как кандидата на другую должность – отказать | | | |
| Подпись | | | | |

Одновременно руководитель оценивает степень своей личной совместимости с кандидатом и вероятность его успешной интеграции в коллектив. Результаты собеседования фиксируются в стандартной форме (табл. 9.1).

9.3.5. Выбор кандидата и испытательный срок

На основании анализа результатов собеседования руководитель подразделения выбирает кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. В зависимости от традиций организации может потребоваться собеседование с руководителем организации и, лишь затем, принимается решение о приеме на работу.

Отдел человеческих ресурсов готовит письмо – предложение кандидату, содержащее описание условий работы – дату начала, название должности, величину заработной платы, режим работы, продолжительность отпуска, предоставляемые льготы и т.п. Письмо-предложение подписывается руководителем организации и направляется кандидату.

В последнее время все большее распространение получает практика приема на работу с **испытательным сроком**, дающая возможность испытать кандидата непосредственно на рабочем месте. Кандидат может быть уволен по окончании испытательного срока, без каких-либо последствий для организации. Этот метод предоставляет объективную основу для решения – принять или не принять кандидата на постоянную работу.

Как мы видим, подбор персонала является длительным и дорогостоящим процессом. Цена ошибки, которая может состоять как в выборе не обладающего необходимыми компетенциями сотрудника, так и в ходе не прижившегося в компании таланта, может быть велика.

10. ОБУЧЕНИЕ КАДРОВ

Компетенция персонала – это рациональное сочетание знаний и способностей, которыми обладают работники данной организации на небольшом промежутке времени.

Организация должна работать эффективно. Компетенция персонала является важным фактором, обеспечивающим эффективность труда и качество труда. Компетентность персонала организации, а значит и ее успешное функционирование в значительной степени зависит:

- от подбора и приема профессионально образованных работников;
- от дальнейшего профессионального развития персонала.

10.1. Профессиональная ориентация

Получению профессионального образования предшествует профессиональная ориентация.

Под **профориентацией** понимается формирование у человека интереса к определенному виду деятельности.

На выбор наиболее целесообразной профессии для человека влияют: во-первых, его психофизические характеристики, интересы и способности, а во-вторых, потребность народного хозяйства в работниках соответствующих профессий.

Профессиональная ориентация осуществляется путем ознакомления людей, особенно учащейся молодежи, со сферами деятельности, профессиями, предприятиями (организациями), условиями и профилем их работы.

В сознательном профессиональном самоопределении человеку оказывают помощь:

- государство;
- предприятия и организации;
- центры профессиональной ориентации;
- семья.

10.2. Профессиональное образование

10.2.1. Профессиональная подготовка

Профессиональная подготовка не предусматривает повышения образовательного уровня обучающихся. Она имеет целью приобретение обучающимися навыков, необходимых для выполнения определенной работы. Такая подготовка может быть получена в профессиональных училищах, а также на предприятиях, в учреждениях, организациях, где профессиональной подготовкой занимаются образовательные подразделения, получившие лицензии на образовательную деятельность. Организации не имеют права заниматься профессиональной подготовкой, не имея лицензии.

10.2.2. Начальное профессиональное образование

Начальное профессиональное образование может быть получено только в учреждениях начального профессионального образования – профессионально-технических и иных училищах данного уровня. Организация не может давать начального профессионального образования самостоятельно, за исключением случая, когда она создает свое профессиональное училище, выступая по отношению к училищу как учредитель.

Начальное профессиональное образование имеет целью подготовку работников квалифицированного труда на базе основного общего или на базе среднего (полного) общего образования.

10.2.3. Среднее профессиональное образование

Среднее профессиональное образование могут дать лишь два учреждения:

- учреждения среднего профессионального образования;
- учреждения высшего профессионального образования.

Организация в лице образовательного подразделения не имеет права давать профессиональную подготовку такого уровня. Коммерческая организация может создавать в качестве учредителя среднее специальное образовательное учреждение.

Цель среднего профессионального образования – подготовка специалистов среднего звена.

10.2.4. Высшее профессиональное образование

Цель высшего профессионального образования – подготовка и переподготовка специалистов соответствующего уровня, удовлетворение потребностей личности в углублении и расширении образования на базе среднего (полного) общего или среднего профессионального образования.

Высшее профессиональное образование может дать лишь высшее профессиональное образовательное учреждение (высшее учебное заведение).

Структура высшего профессионального образования включает три уровня.

Первый уровень – это неполное высшее образование. Оно считается завершённым по окончании не менее двух первых лет обучения. **Второй уровень** даёт подготовку по основной профессиональной образовательной программе и обеспечивает подготовку специалистов с квалификацией «Бакалавр». **Третий уровень** высшего профессионального образования осуществляется по основным профессиональным образовательным программам двух типов – «Магистр» или дипломированный специалист («Инженер», «Учитель», «Агроном», «Экономист»).

10.2.5. Послевузовское профессиональное образование

Послевузовское профессиональное образование получают в аспирантуре, адъюнктуре, создаваемых при образовательных учреждениях высшего профессионального образования и научных учреждениях. По завершении послевузовского образования, защиты квалификационной работы (диссертации, совокупности работ) присваивается ученая степень.

10.2.6. Дополнительное образование

Дополнительные образовательные программы реализуются в целях удовлетворения образовательных потребностей граждан, общества, государства.

Основной задачей дополнительного образования является непрерывное повышение квалификации рабочих, служащих, специалистов в связи с постоянным повышением образовательных стандартов.

Дополнительные образовательные программы реализуют: учреждения повышения квалификации, курсы, центры профессиональной ориентации и др. Для реализации дополнительных образовательных программ необходима лицензия.

10.3. Профессиональное обучение персонала

Профессиональное обучение – процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации с целью подготовки к успешному выполнению стоящих перед организацией задач.

Обучение кадров обычно применяется в следующих случаях:

- при поступлении человека в организацию;
- при перемещении на новую должность, изменении объема полномочий;
- при смене технологий;
- при смене деятельности;

➤ при некачественном исполнении обязанностей.

Существует множество методов развития профессиональных знаний и навыков. Все они могут быть разделены на две большие группы – обучение непосредственно на рабочем месте и обучение вне рабочего места.

10.3.1. Профессиональное обучение на рабочем месте

Основными методами обучения на рабочем месте являются: инструктаж, ротация, ученичество и наставничество.

Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором. Инструктаж, как правило, ограничен во времени. Инструктаж является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, поэтому он широко используется на всех уровнях современных организаций.

Ротация представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями. Помимо чисто обучающего эффекта ротация расширяет социальные контакты на рабочем месте и помогает преодолеть стресс, вызываемый однообразными производственными функциями. Вместе с названными достоинствами ротация обладает серьезными недостатками: высокими издержками, связанными с потерей производительности при перемещении работника с одной должности на другую.

Ученичество и наставничество (коачинг) являлись традиционными методами профессионального обучения ремесленников – с древних времен, работая рядом с мастером, молодые рабочие изучали профессию. Этот метод широко распространен и сегодня, особенно там, где практический опыт играет важную роль. Данный метод требует особой подготовки и склада характера от наставника, которым практически невозможно стать по распоряжению сверху.

10.3.2. Профессиональное обучение вне рабочего места

Для формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций и развития потенциала сотрудников более эффективны программы обучения вне рабочего места.

Лекция – традиционный и один из самых древних методов профессионального обучения. Лекция является непревзойденным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок, позволяет развить множество новых идей в течение одного занятия, сделать необходимые акценты. Лекции чрезвычайно эффективны с экономической точки зрения, поскольку один инструктор работает с несколькими десятками, сотнями и даже тысячами учеников (если ис-

пользовать современные средства передачи информации). Ограниченность лекций как средства профессионального обучения связана с тем, что слушатели являются пассивными участниками происходящего – лекция не предполагает практических действий со стороны обучающихся, их роль ограничивается восприятием и самостоятельным осмыслением материала.

Рассмотрение практических ситуаций (кейсов) предполагает анализ и групповое обсуждение гипотетических или реальных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т.д. В основе рассмотрения практических ситуаций лежит дискуссия, групповое обсуждение, в котором обучающиеся играют активную роль, а инструктор направляет и контролирует их работу. Использование данного метода позволяет участникам программы познакомиться с опытом других организаций, а также развить навыки анализа принятия решений, разработки стратегии и тактики.

Деловые игры представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловой игры состоит в том, что, являясь моделью реальной организации, она одновременно дает возможность значительно сократить операционный цикл и тем самым продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия. Деловые игры бывают как глобальными (управление компанией), так и локальными (проведение переговоров, подготовка бизнес-плана). Использование этого метода позволяет обучающимся исполнять различные профессиональные функции и за счет этого расширять собственные представления об организации. Деловые игры достаточно полезны с точки зрения выработки практических, управленческих (составление планов, проведение совещаний, переговоров) и поведенческих навыков (удовлетворение потребностей клиентов, ориентированность на качество). Они менее эффективны для усвоения теоретических знаний и овладения новыми профессиями. Деловые игры дорогостоящи, поскольку для их подготовки требуются специальные навыки и довольно много времени.

Самостоятельное обучение является наиболее простым видом обучения – для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время – обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно. Основной чертой самостоятельного обучения является его индивидуальный характер. В то же время индивидуальный характер лишает самостоятельное обучение одного из важнейших условий эффективности – обратной связи, – обучающийся предоставлен самому себе.

10.3.3. Профессиональное обучение за рубежом

В последнее время, в связи с доступностью профессионального обучения за рубежом, многие организации стали активно использовать эту форму.

Насколько оправдано обучение за рубежом? Даже развитые, благополучные страны используют эту форму обучения. Так предприятия ФРГ обучают свой персонал в 154 странах, но преимущественно в США, Великобритании, Японии.

Специалисты по управлению всех стран закономерно уделяют большое внимание сбору и обобщению опыта обучения за рубежом в целях использования новых технологий. Как правило, воспользоваться обучением за рубежом своих сотрудников могут лишь крупные предприятия. В основном используют две формы обучения за рубежом: практика на предприятиях и обмен опытом.

В нашей стране подобная подготовка специалистов организуется министерствами и частными организациями. Нередко она включает обучение в нашей стране, а затем его продолжение за рубежом по согласованной программе. Как правило, возможность получения такого образования на предприятии ограничивается возрастным цензом.

10.4. Повышение квалификации

Во времена планового управления экономикой в нашей стране сложилась практика обучения персонала получившая название «повышение квалификации».

Целью повышения квалификации было последовательное совершенствование знаний, умений и навыков, рост мастерства по уже имеющейся профессии. Повышение квалификации происходило периодически (а чаще всего эпизодически) по заранее установленной разрядке. Для многих категорий работников существовала определенная периодичность прохождения повышения квалификации (например, один раз в пять лет). Часто повышение квалификации не было связано с потребностями самих организаций в профессиональном развитии персонала и профессиональным продвижением самих работников.

Особенность повышения квалификации состояла в том, что слушатели не были заинтересованы в обновлении знаний и, обладая определенными знаниями и практическими навыками выполнения работ, критически относились к процессу обучения.

Повышение квалификации должно являться составной частью системы непрерывного образования на предприятии и подготовки кадрового резерва. Пополнение и обновление знаний должно быть не эпизодическим, а непрерывным. Программы повышения квалификации и отбор направляемых на учебу лиц должны быть увязаны с целями и проблемами предприятия (фирмы), с его ориентацией на повышение эффективности. Чтобы повысить ответственность и заинтересованность кадров в непрерывном повышении своей квалификации, необходимо обеспечить взаимосвязь результатов повышения квалификации, аттестации, оплаты труда работников и их профессионального продвижения с качеством знаний и эффективностью их практического использования.

11. МОТИВАЦИЯ ПОВЕДЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

11.1. Мотивация труда

Главное назначение руководителя любого уровня – обеспечить исполнение работы, чтобы достичь поставленных целей.

Мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации.

Современные теории мотивации, объясняющие поведение человека в организации, основаны на двух основных понятиях: потребность и вознаграждение.

Потребность – это недостаток чего-либо у человека.

Мотивация труда – это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности. Мотив труда формируется только в том случае, если трудовая деятельность является основным условием получения блага.

Потребности делятся на первичные и вторичные. **Первичные потребности** – это врожденные физиологические потребности организма в пище, сне, отдыхе и т.д. **Вторичные потребности** – это психологические по своей природе потребности в уважении, успехе, власти, богатстве и т.д.

Потребности человека определяют его поведение, а значит, являются мотивами поведения. Когда человек начинает ощущать какую-либо потребность, у него возникает стремление к достижению определенной цели, посредством которой он может удовлетворить эту потребность. Когда человек достигает поставленной цели, его потребность может быть удовлетворена полностью или частично.

Потребности удовлетворяются с помощью ценностей. **Ценность** – это объект способный удовлетворить потребность.

В процессе своей деятельности человек анализирует, какой вид деятельности позволил ему удовлетворить потребность, и стремиться ее повторить. Такой вид поведения известен как **закон результата**.

Поведение работника всегда мотивировано. **Мотивы** – это активные силы, определяющие поведение работника.

Выделяют следующие разновидности мотивов к труду.

Стадность (потребность быть в коллективе). Данный мотив особенно характерен для восточного (японского) стиля управления персоналом: групповая мораль, отсутствие индивидуального соревнования, корпоративная культура и т.д. Для работников бывшего СССР данный мотив остается существенным при выборе места работы. Потребность «работать в хорошем коллективе», по мнению многих социологов, остается лидирующим фактором.

Мотив личного самоутверждения характерен для значительного числа работников, преимущественно молодого и зрелого возраста. Он является мотивирующим фактором сотрудников высокой квалификации.

Мотив самостоятельности присущ работникам с «хозяйской» склонностью, которые готовы жертвовать стабильностью, а иногда и более высокими заработками за возможность «быть хозяином и самостоятельно вести свой бизнес». В момент становления бизнеса у нас в стране значительная часть кооператоров и предпринимателей сменили стабильную (а порой и высокооплачиваемую) работу на рискованный бизнес, дающий в начале только самостоятельность.

Мотив надежности (стабильности) – это мотив самостоятельности с противоположным знаком. Если в первом случае работник предпочитает риск, поиск новых решений, новые виды деятельности, то в данном случае предпочтение отдается стабильности бытия и деятельности. В силу исторических и этнических причин доля россиян, ориентированных на надежность и стабильность, существенно выше доли тех, кто предпочитает риск и предпринимательство. Именно в этом кроется причина болезненного перехода к рыночной экономике.

Мотив приобретения нового (знаний, вещей и т.д.) лежит в основе рыночного менеджмента и маркетинга. На этом мотиве построена система создания материально-вещественного мира в экономически развитых странах. Именно он используется производителями новых товаров и услуг, а другие мотивы – порой лишь его внешняя оболочка или начинка.

Мотив справедливости пронизывает всю историю развития человеческой цивилизации. В каждом обществе устанавливается свое понимание справедливости. Несоблюдение справедливости ведет к демотивации работников, а порой и к катаклизмам. С этой проблемой столкнулись многие предприятия РФ в ходе приватизации.

Мотив состязательности присущ каждому человеку. При малых затратах он дает ощутимый экономический эффект. Мотив состязательности – основа организации соревнования на предприятии.

11.2. Вознаграждения

Основным способом, который используется для мотивации труда, для привлечения человека к активной трудовой деятельности, является вознаграждение. **Вознаграждение** – это все то, что человек считает ценным для себя. У каждого человека свои представления о шкале ценностей.

Вознаграждения подразделяются на внутренние и внешние. **Внутреннее вознаграждение** дает сама работа. Это положительные чувства, которые человек испытывает в процессе работы. К ним относятся самоуважение, дружба, осознание значимости выполненной работы.

Внешнее вознаграждение дается организацией: это продвижение по службе, символы служебного статуса и др.

Чтобы определить, какие вознаграждения следует применять к конкретному человеку, нужно установить его систему потребностей и мотиваций.

Мотивировать человека – значит затронуть наиболее важные для него интересы и дать ему возможность, шанс реализовать их в процессе работы. При мотивации необходимо учитывать следующие типы работников.

«Инструментально» мотивированный работник ориентирован на «голый» заработок, желательно наличными и незамедлительно. Он противник других форм поощрения, индифферентен к форме собственности и работодателю.

«Профессионально мотивированный работник считает важнейшим условием деятельности реализацию своих профессиональных способностей, знаний и возможностей. Его в значительной степени волнуют содержание труда и характер работы. Для него типично развитое профессиональное достоинство.

«Патриот» (социалистическая мотивация) характеризуется тем, что основа его мотивации к труду – высокие идейные и человеческие ценности; построение социалистического общества, достижение равенства, социальной гармонии и т.д.

«Хозяйская» мотивация основана на достижении и приумножении собственности, богатства, материальных благ и т. п. Для такого работника почти не нужна внешняя мотивация, ему достаточно внутренней идеи, постоянного увеличения материальных благ. Потребности таких работников практически не ограничены.

«Люмпенизированный работник» предпочитает уравнильное распределение материальных благ. Его постоянно преследует чувство зависти и неудовлетворенности порядком распределения благ в обществе. Такие работники не любят ответственности, индивидуальных форм труда и распределения.

11.3. Основы теории мотивации

Современная теория мотивации основана на работах Маслоу, Мак Клеелланда, Герцберга, Врума, Лаймана Портера, Эдварда Лоулера и др.

Американский социолог Абрахам Маслоу разделил потребности на первичные и вторичные и построил их в виде пирамиды (рис. 11.1).

Мак Клеелланд полагал, что человеку присущи три важные потребности, которые и определяют его поведение. Это – **власть, успех, причастность**.

На **производительность труда** влияние оказывают следующие факторы, перечисленные в порядке убывания силы их воздействия:

- возможность продвижения по службе;
- повышение заработка;
- оплата труда по результатам;
- одобрение хорошо выполненной работы;
- работа, позволяющая развивать свои способности;
- сложная работа;
- работа, позволяющая самостоятельно принимать решения;
- высокая степень ответственности;
- интересная работа;
- работа, требующая творчества.



Рис. 11.1. Пирамида потребностей по Маслоу

Привлекательность работы определяется следующими факторами:

- не требуется прилагать больших усилий;
- не вызывает стрессовых ситуаций;
- удобное месторасположение;
- работа не грязная, без шума;
- работа с людьми, которые нравятся;
- хорошие отношения с начальником;
- хорошая информированность о работе;
- гибкий график;
- дополнительные льготы;

➤ справедливое распределение работы.

Перечисленные факторы могут быть расположены в другой последовательности, и тогда управляющими могут выступать другие факторы. Кадровой службе целесообразно проводить собственные исследования, чтобы установить шкалу иерархии факторов, действующих на коллектив.

Очень часто положение на работе оценивается с использованием понятия **справедливость**. Для большинства работающих суть понимания справедливости условий труда состоит в том, что человек сравнивает размер своей зарплаты с затраченными усилиями, а также с размером зарплаты других работников. Если человек видит, что за ту же работу другому заплатили больше, то у него возникает психологическое напряжение, чувство неудовлетворенности собой. В результате работник начинает работать хуже. Сохранение в тайне суммы выплат в организации также заставляет людей подозревать несправедливость в оплате труда.

В организации должен быть установлен такой порядок, при котором работники могут и должны считать, что они получают справедливое вознаграждение. При этом люди сравнивают свое положение с положением других не только внутри своей организации, но и в других организациях.

11.4. Стимулирование труда

Стимулами выступают любые блага (потребности человека), получение которых предполагает трудовую деятельность. Цель стимулирования – не вообще побудить человека работать, а побудить его делать лучше и больше того, что обусловлено трудовыми отношениями. Это может быть достигнуто только при системном подходе в стимулировании труда. Перечень стимулирующих систем в организации приводится ниже (табл. 11.1).

Таблица 11.1

Перечень стимулирующих систем в организации

| № п/п | Вид стимулирования | Форма стимулирования | Основное содержание и источники (практика организаций РФ и за рубежом) |
|-------|--------------------|----------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Материальное | Заработная плата | Оплата труда наемного работника, включая основную (сдельную, повременную, окладную) заработную плату и дополнительную: премии, надбавки за профмастерство; доплаты за тяжелые условия труда, совместительство, за работу в ночное время, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные и воскресные дни, за сверхурочную работу; за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т.д. |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|----------------|-----------------------------------|--|
| 2 | Денежное | Бонусы | Разовые выплаты из прибыли организации (добавочные вознаграждения, премии) За рубежом это годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают виды бонусов: годовой, за отсутствие прогулов, за заслуги, за выслугу лет, целевой. |
| 3 | – | Участие в акционерном капитале | Покупка акций организации и получение дивидендов; покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций. |
| 4 | – | Участие в прибылях | Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Выплаты через участие в прибылях не являются разовым бонусом. Распространяются на категории персонала, способно воздействовать на прибыль. Чаще всего, это управленческие кадры и доля такой части прибыли коррелирует с рангом руководителей в служебной иерархии и определяется в % к его доходу (базовой зарплаты). |
| 5 | – | Планы дополнительных выплат | Планы, связанные чаще всего с работниками сбытовых организаций (структурных подразделений организации); стимулируют поиск новых рынков сбыта, путей максимизации сбыта. К ним относятся подарки от фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруги в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом, и поэтому более привлекательные. |
| 6 | Нематериальные | Стимулирование свободным временем | Регулирование времени по занятости: путём предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, выбор времени отпуска и т.д.; путём организации гибких графиков работы; путем сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда. |

| | | | |
|----|-----------|--|---|
| 7 | | Трудовое или организационное стимулирование | Регулирует поведение работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой и предполагает: наличие творческих элементов в процессе организации и в самом характере его труда; возможность участия в управлении; продвижения по службе в пределах одной и той же должности; творческие командировки. |
| 8 | Моральное | Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания | Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на Доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США для морального стимулирования используется модель оценки по заслугам. Создаются кружки по типу «золотой кружок» и т.д. |
| 9 | – | Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом | Выделение средств: на оплату транспортных расходов; на приобретение транспорта: а) с полным обслуживанием (транспорт с водителем); б) частичным обслуживанием: лицам, связанным с частыми разъездами, руководящему персоналу. |
| 10 | – | Сберегательные фонды | Организация сберегательных фондов для работников организации с выплатой % не ниже установленного в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств. |
| 11 | – | Организация питания | Выделение средств: – на организацию питания в организации; – на выплату субсидий на питание. |
| 12 | – | Продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру | Выделение средств на скидку с продажи этих товаров. |
| 13 | – | Стипендиальные программы | Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование) на стороне. |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----|--------------|--|---|
| 14 | – | Программы обучения организации | Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения). |
| 15 | – | Программы медицинского обслуживания | Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели. |
| 16 | – | Консультативные службы | Организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми. |
| 17 | – | Программы жилищного строительства | Выделение средств на собственное строительство жилья или на паевых условиях. |
| 18 | – | Программы, связанные с воспитанием и обучением детей | Выделение средств на организацию дошкольного и школьного (коллежей) воспитания детей и внуков сотрудников организации, привилегированные стипендии. |
| 19 | – | Гибкие социальные выплаты | Организации устанавливают определенную сумму на приобретение необходимых льгот и услуг. Работник, в пределах установленных сумм, имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг. |
| 20 | Материальное | Страхование жизни | За счет средств организации: страхование жизни работника и за символическое отчисление – членов его семьи. Выплаты за счет средств, удерживаемых из доходов работника; при несчастном случае – годовой доход работника; при несчастном случае со смертельным исходом – удваивается. |
| 21 | – | Программы выплат по временной нетрудоспособности | – |
| 22 | – | Медицинское страхование | Как самих работников, так и членов их семей. |
| 23 | – | Отчисления в Пенсионный фонд | Такой, альтернативный государственному, фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне. |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|----|---|--------------------------------|---|
| 24 | – | Ассоциации по-лучения кредитов | Установка льготных кредитов на строительст-во жилья, приобретение товаров длительного пользования, услуг и т.д. |

Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он должен выполнить некоторый круг обязанностей за предварительно оговоренное вознаграждение. В этой ситуации для стимулирования еще нет места. Здесь находится сфера контролируемой деятельности, в которой работают мотивы, связанные со **страхом наказания** за невыполнение предъявляемых требований. Таких наказаний, связанных с потерей материальных благ, может быть как минимум два: **частичная выплата** обусловленного вознаграждения либо **разрыв трудовых отношений**. Однако грань между контролируемым и мотивированным поведением условна и подвижна, так как работник с сильной мотивацией труда обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения.

Таким образом, все стимулы условно подразделяются на материальные и нематериальные. Соотношение их в различных фирмах значительно отличается. В большинстве фирм Западной Европы постепенно сокращается доля материального вознаграждения и увеличивается доля нематериальных стимулов. Для значительного числа российских предприятий и фирм характерны сокращения в доходах работников доли общественных фондов потребления и увеличение доли материального вознаграждения.

12. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

По окончании этапа отбора организация принимает окончательное решение о найме наиболее подходящего кандидата. Поскольку основная цель организации – обеспечить превращение кандидата в эффективного сотрудника, который будет действовать в интересах организации, нельзя останавливаться и успокаиваться сразу после принятия решения о найме.

Необходимо сообщить как избранному кандидату, так и тем, кто не прошел процедуру подбора, об окончательном решении. К сожалению, о второй части часто забывают. Нередки случаи, когда лица, проходившие интервью, так никогда и не узнали о результатах, хотя им было обещано, что в ближайшее время им перезвонят. Это производит неблагоприятное впечатление на кандидатов, которые могли бы пригодиться организации в дальнейшем. Конечно, кандидаты, которым не перезвонили в течение месяца, сделают выводы о том, что они не прошли по конкурсу, но также они сделают выводы об организации и ответственности ее представителей и поделятся своими выводами с теми кандидатами, которые могли бы быть интересны организации в дальнейшем.

Адаптация – процесс активного приспособления человека к новой среде. Это означает, что происходит интенсивное знакомство сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды.

Процедура адаптации персонала призвана облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. Специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большого количества проблем, возникающих в начале работы.

12.1. Подготовка к приему нового сотрудника

Вот несколько простых правил, о которых надо помнить накануне выхода нового сотрудника на работу.

Сообщить коллегам о новом сотруднике. Иначе у новичка работа начнется с того, что он будет ловить на себе недоуменные взгляды окружающих.

Проверить рабочее место. Иногда, особенно при введении новой должности, оказывается, что и посадить-то сотрудника некуда, и его рабочий день начинается с поиска «места под солнцем».

Продумать программу введения в должность.

Подумать о документах, которые необходимо дать новичку для лучшего знакомства с организацией.

Обеспечить «фронт работ». Ничего так не пугает, как вынужденное безделье.

Подумать о наставнике – человеке, который будет помогать новичку, по крайней мере на первых порах. Помогать не только в работе, но и в знакомстве с коллективом. Люди бывают разными, и отношения в коллективе подчас складываются непросто. Общительные и настойчивые новички иногда могут получить совсем не ту информацию, которую бы мы хотели.

Продумать, каким образом и как часто вы будете оценивать новичка. Задуматься о критериях оценки, объективности, периодичности.

12.2. Оценка уровня подготовленности новичка

Такая оценка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны не привычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких

как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в не знакомую ему ситуацию.

12.3. Программа введения в должность

Любой нормальный человек хочет знать, где он находится, зачем он здесь находится и как ему себя вести. Поэтому программа введения в должность включает, по крайней мере, три составляющие: информация об организации (где я?); информация о выполняемой работе (зачем я здесь?); информация об отделе, коллективе (как мне себя вести?).

Задача введения в должность носит не только мотивационную, но и экономическую направленность: чем быстрее новичок станет работать так, как требуется в данной должности, тем быстрее он начнет приносить прибыль организации.

Информация об организации будет содействовать развитию лояльности – ведь каждый человек предпочитает работать в той организации, которой можно гордиться. Эта информация может включать как «идеологический материал» – описание деятельности организации, истории создания, описание организационной структуры, информацию о ключевых фигурах, основные положения политики и правила организации, так и «технические материалы» – план территории или офиса (для крупных организаций), телефонные номера, описание компьютерной системы и т.п. Идеологические материалы дают новому сотруднику позитивную информацию о компании, технические помогают не заблудиться.

Данный перечень не является обязательным. Все определяется размерами, состоянием дел в организации, количеством и уровнем нанимаемых сотрудников. В ряде крупных организаций при большом наборе персонала практикуются ежемесячные собрания для новичков. Такие собрания могут иметь форму семинара или неформального вечернего чаепития – в зависимости от конкретной ситуации.

Информация о выполняемой работе включает в себя должностную инструкцию, описание задач на испытательный период, описание стандартов выполнения работы и критериев, по которым работа будет оцениваться, информацию о том, как часто новый сотрудник будет встречаться с руководителем (руководителями) для обсуждения успехов и трудностей.

Информация об отделе, коллективе содержит описание основных функций подразделения, его роль в организации и взаимодействие с другими подразделениями, организационную структуру подразделения, знакомство с коллегами, в первую очередь с теми, с кем новичок будет работать непосредственно.

В одной американской компании первый день нового сотрудника проходит следующим образом. Утро начинается с того, что ему устраивают экскурсию по большому офису, рассказывая о компании, попутно знакомя с сотрудниками, объясняя, где можно отправить факс (точнее, к какому секретарю для этого обратиться), где находится множительная техника, где можно выпить кофе, где расположены места общего пользования. После этого на стол новичка кладут грамотно подготовленные материалы о компании, ее структуре (где в «клеточках» перечис-

лены не только названия должностей, но и имена), информацию о ключевых фигурах с их фотографиями (чтобы не пришлось спрашивать о генеральном директоре: «А это кто такой!»)? Через час нового сотрудника приглашают присутствовать на еженедельном совещании отдела, в котором ему предстоит работать, так что он сразу входит в курс дела. После обеда менеджер по персоналу приносит ему график встреч с различными руководителями и специалистами, перечень проектов, в которых предполагается его задействовать, отвечает на возникшие вопросы и спрашивает, что еще хотелось бы узнать. В течение дня коллеги периодически подходят и спрашивают, как дела. Подготовка такой программы введения в должность требует не колоссальных затрат и усилий, а здравого смысла, заинтересованности в новом сотруднике и доброжелательного отношения.

Адаптационный период

Есть работы, которые связаны с длительным процессом ознакомления и адаптации. Например, работа инженера, связанная со сложным техническим оборудованием. Вне зависимости от образования и опыта, полученного ранее, приходится знакомиться со спецификой оборудования фирм-производителей. К видам деятельности, которые предполагают длительный процесс адаптации, относятся преподавательская и консультационная. При спонтанном развитии процесс адаптации может растянуться на 1–1,5 года работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала. Идеально было бы назначить наставника – опытного, доброжелательного и лояльного по отношению к компании сотрудника. Руководитель может быть занят, он не всегда в состоянии уделить много внимания новичку. Наставник же будет всегда рядом. Конечно, назначение наставника во многом зависит от должности, возраста, опыта как нового сотрудника, так и тех, кто его окружает. Для финансового директора единственным подходящим наставником будет генеральный директор.

Оценка деятельности нового сотрудника и принятие окончательного решения.

По окончании испытательного периода необходимо дать оценку сотруднику вне зависимости от того, какое решение приняло руководство. Оценка должна даваться так же, как и оценка деятельности давно работающих сотрудников – взвешенно, по определенным критериям, имеющим непосредственное отношение к работе. Если принято решение о продолжении сотрудничества, стоит отметить:

- основные достижения за период работы;
- области, требующие улучшения и развития и пути улучшения (обучение, работа над собой, помощь со стороны коллег и т.п.);
- планы на будущее.

Если же с сотрудником вынуждены расстаться, надо дать ему объективные объяснения на основании фактов и критериев деятельности, почему компания приняла подобное решение.

13. КОНФЛИКТЫ В КОЛЛЕКТИВЕ

Еще Гераклит (ок. 540–ок. 480 лет до н.э.) общим законом всего сущего, назвал борьбу противоположностей.

Любой коллектив можно рассматривать как единство противоположностей, непрерывный переход от одного противоречия к другому. Без противоречий коллектив существовать не может. Всякое развитие коллектива есть возникновение противоречий, их разрешение и в то же время возникновение новых противоречий.

Противоречия являются следствием деятельности и мнений членов коллектива. Люди, вступая в организации создают противоречия.

Можно выделить следующие стадии существования организации:

Тождество – совпадение интересов людей при наличии возможностей расхождения взглядов, интересов.

Различие интересов – как начальная стадия развития противоречий.

Противоположность – высшее развитие противоречий.

Конфликт – предельная степень развития противоречий.

Разрешение противоречий.

Схема существования противоречий в организации может выглядеть следующим образом (рис.13.1).



Рис. 13.1. Схема возникновения и разрешения противоречия в организации.

13.1. Понятие и виды конфликтов в организации

Конфликт нередко определяется как отсутствие согласия между двумя или более участниками. При этом одна сторона пытается добиться реализации своих взглядов и помешать другой сделать то же самое. **Конфликт** – это вид противоречия, который может привести или к развитию деятельности организации, или к ее угасанию. В конфликтах человек может вести себя как агрессивное существо.

В науке менеджмента различают несколько видов конфликтов.

Внутриличностный конфликт возникает как следствие следующих условий: человек, стремящийся к разным целям, должен выдрать вариант поведения, ощущая при этом внутренний разлад;

➤ ролевой конфликт возникает тогда, когда к работнику администрация предъявляет разные требования;

➤ конфликт может возникнуть и тогда, когда требования по службе противоречат взглядам, ценностям человека.

Помогая человеку справиться с его внутриличностными конфликтами, отдел персонала может значительно поднять производительность труда этого работника.

Межличностный конфликт оказывает самое сильное влияние на производственный процесс. Типичные виды таких конфликтов:

➤ конфликт между работодателем и наемным работником;

➤ конфликт между руководителями структурных подразделений за усиление роли своего отдела, за ресурсы организации, за определение производственной, маркетинговой политики организации и т.д.;

➤ конфликт, в основе которого лежат симпатии и антипатии между администратором и работником;

➤ конфликт из-за получения более выгодной работы;

➤ конфликт из-за влияния в организации, фактически из-за власти и т.д.

В организациях такую борьбу вынуждены вести и отделы персонала. Цель борьбы – усилить свое влияние на политику организации для того, чтобы решение организации было более эффективным.

Конфликт между личностью и группой возникает, если человек строит свое поведение на основе норм, отличных от норм группы. Это может быть:

➤ конфликт работника с группой, в которой он работает;

➤ конфликт группы со своим формальным руководителем.

Если этими отношениями никто не управляет, они складываются стихийно, и, как правило, их развитие вредит организации, дестабилизирует ее деятельность.

Конфликт между группами людей или межгрупповой конфликт может возникнуть:

➤ между профсоюзом и администрацией;

➤ между линейным и штабным персоналом;

➤ между разными подразделениями, например, между юридической службой и бухгалтерией, службой производства и службой маркетинга, между отделом персонала и производством и т.п.

13.2. Методы разрешения конфликтов

В зависимости от поведения участников конфликта, в том числе и тех, кто его решает, различают шесть способов разрешения конфликта:

Уклонение – человек, предвидя возникновение конфликта, выбирает такой стиль поведения, который не приведет к конфликту. При этом человек тщательно обдумывает свое поведение, а организация проводит политику, которая имеет профилактическую цель, то есть отдел персонала отслеживает причины возникающих конфликтов, а также появившиеся напряженности и принимает меры к их разрешению.

Сглаживание конфликта – используются разные аргументы, включая убеждения другой стороны в необходимости сотрудничества. В частности, когда при обсуждении вопроса программы высказывается много замечаний, их можно нейтрализовать с помощью 15 методов, включая, например, такие, как ссылка на авторитеты, условное согласие, перефразирование замечаний, их предупреждение и т.д. Недостаток этого стиля состоит в том, что обычно конфликт заглушается, но не разрешается.

Принуждение – противника заставляют принять другую точку зрения. Такой вид поведения наиболее присущ руководителю, когда у него возникают разногласия с подчиненными. Принуждение почти всегда вызывает возмущение подчиненного, антипатию. Такие решения обычно сковывают инициативу подчиненных, что для организации нерационально.

Поощрение – предоставление преимущества человеку в обмен на его согласие с предполагаемым решением. Хотя этот вид поведения можно рассматривать как компромиссный, есть большая вероятность, что конфликт останется.

Компромисс – одна сторона принимает точку зрения другой, но лишь частично. Способность к компромиссам – важнейшая черта, которую, при желании, может воспитать в себе каждый человек. Однако компромисс нецелесообразен на ранних стадиях развития конфликта, так как прекращает поиск наиболее эффективного решения.

Предположим, уточняется стратегия машиностроительного завода. Спор в выборе альтернатив идет между отделом маркетинга, отделом персонала и производственным отделом. Если административный директор, которому поручено согласовать позиции отделов, слишком рано примет одно из предложений за основное, то он не учтет и не рассмотрит другие варианты и, возможно, лучшее решение принято не будет. Прекратив дискуссию, определив решение на этой стадии, он прекратит поиск и анализ других альтернатив. Задача руководителя заметить тот момент, когда предложения начнут повторяться, и только тогда остановиться на компромиссном решении.

Решение проблемы – этот способ разрешения конфликтов можно строить по методике, предложенной Аланом Филли. Эта методика включает шесть действий:

- определите проблему в категориях цели, а не решений;
- после определения проблемы определите решение, которое приемлемо для обеих сторон;
- сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;
- создайте атмосферу доверия за счет усиления взаимного влияния и обмена информацией;

- постарайтесь выработать благожелательное отношение друг к другу, для чего проявляйте, демонстрируйте симпатию, выслушивайте мнения другой стороны с уважением и пониманием, сведите к минимуму проявления гнева и угроз;
- выбирайте наиболее эффективное решение, обосновав свой выбор аргументами, высказанными обеими сторонами.

13.3. Управление стрессами в организации

Стрессы, переживаемые работниками, могут оказать разрушительное воздействие как на них самих, так и на организацию в целом.

На стресс человек реагирует психологическими или физиологическими изменениями. Кадровые службы должны отслеживать уровень состояния работника, ведущего к стрессам, для того, чтобы управлять трудовыми отношениями.

Причины стрессов таковы:

- перегрузка работника на рабочем месте;
- недогруженность работника;
- конфликт ролей, в этом случае к работнику предъявляют разные требования;
- неопределенность положения работника, неизвестность в ожидании решения руководства;
- неинтересная работа;
- плохие условия труда;
- плохая информированность работника.

Томас Халмс и Ричард Раэ разработали шкалу стрессов, вызванных жизненными обстоятельствами. Используя шкалу, следует сложить полученные баллы за предыдущий год. Если сумма баллов за предыдущий год, определенная с помощью этой шкалы, менее 150, то в следующие два года положение человека будет устойчивым. Если сумма баллов более 300, то положение человека в следующие два года будет неустойчивым.

Таблица 13.1

Шкала стрессовых ситуаций

| № п/п | Жизненные события за предыдущий год | Баллы |
|-------|--|-------|
| 1 | Смерть супруга | 100 |
| 2 | Развод | 73 |
| 3 | Раздельное проживание супругов по приговору суда | 65 |
| 4 | Содержание в тюрьме или ином исправительном учреждении | 63 |
| 5 | Смерть близкого родственника | 63 |
| 6 | Серьезное телесное повреждение или серьезная болезнь | 53 |
| 7 | Вступление в брак | 50 |
| 8 | Увольнение с работы | 47 |
| 9 | Восстановление отношений супругов | 45 |
| 10 | Уход на пенсию | 45 |

| № п/п | Жизненные события за предыдущий год | Баллы |
|-------|---|-------|
| 11 | Серьезные изменения, перемены в здоровье или поведении члена семьи | 44 |
| 12 | Беременность | 40 |
| 13 | Сексуальные затруднения | 39 |
| 14 | Появление нового члена семьи | 39 |
| 15 | Крупные изменения в организации (слияние, реорганизация и т.д.), ожидание таких изменений | 39 |
| 16 | Крупные изменения финансовых отношений (намного хуже, намного лучше) | 38 |
| 17 | Смерть близкого друга | 37 |
| 18 | Переход на другую работу по другой профессии | 36 |
| 19 | Резкое изменение количества споров между супругами | 35 |
| 20 | Покупка дома, фирмы, очень крупная покупка | 31 |
| 21 | Потеря права выкупа, крупные финансовые потери | 30 |
| 22 | Крупные перемены в служебном положении | 29 |
| 23 | Уход детей из дома | 29 |
| 24 | Натянутые отношения с родней мужа (жены) | 29 |
| 25 | Выдающиеся личные достижения | 28 |
| 26 | Начало и прекращение работы | 26 |
| 27 | Начало и прекращение официального образования | 26 |
| 28 | Резкое изменение жизненных условий | 25 |
| 29 | Пересмотр личных привычек | 24 |
| 30 | Трудные отношения с руководителем | 23 |
| 31 | Серьезные изменения режима работы | 20 |
| 32 | Изменение местожительства | 20 |
| 33 | Переход в новое учебное заведение | 20 |
| 34 | Крупные изменения в условиях для обычного отдыха | 19 |
| 35 | Резкие изменения в религиозной активности | 19 |
| 36 | Резкие изменения в общественной активности | 18 |
| 37 | Покупка на сумму более 5 тыс. рублей | 17 |
| 38 | Серьезные изменения в привычках сна | 16 |
| 39 | Резкое изменение числа встреч членов семьи (больше или меньше), возобновление встреч | 15 |
| 40 | Резкое изменение привычек приема пищи | 15 |
| 41 | Отпуск | 13 |
| 42 | Рождество, Новый год | 12 |
| 43 | Небольшое правонарушение – безбилетный проезд, переход улицы в неполюженном месте и др. | 11 |

Особую роль в создании стрессовых ситуаций в коллективе играют менеджеры (руководители) всех уровней. Очень часто их неправильное поведение является основной причиной ухудшения работы организации.

Считается, что поддержка руководителя для человека более значима, чем поддержка семьи. Например, работник, имея поддержку руководителя, болеет в 2 раза меньше, чем тот, кто не имеет такой поддержки. В то же время руководитель может оказать весьма вредное воздействие на подчиненных, доведя их до заболеваний, инвалидности. Как правило, это мелочные руководители, строго придерживающиеся буквы инструкции.

Какие же рекомендации дают менеджерам для снижения ими уровня стрессов у подчиненных?

- Прежде всего, нужно дать работнику такую работу, которая у него получается и вызывает положительные эмоции.
- Далее работнику нужно дать право отказаться от некоторых заданий.
- Необходимо четко определить компетенцию работника.
- Необходимо учитывать активность работника и эту активность вознаграждать.
- Необходимо доброжелательно оказывать помощь своим подчиненным.

14. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Ведущие компании не связывают свой долгосрочный прогресс с одной программой, стратегией, тактикой, механизмом, поведенческой нормой, символом или речью руководителя. Их успех определяется согласованной работой всех компонентов.

Дж. Коллинз. Дж. Порас

Основными условиями **эффективного** управления персоналом организации являются следующие:

- ориентированность на цели организации;
- соответствие состоянию внешней среды;
- совместимость с организационной культурой;
- внутренняя целостность;
- участие руководства организации;
- наличие мотивированных и квалифицированных специалистов.

Рассмотрим каждое из этих условий.

14.1. Связь системы управления персоналом с целями организации

Эффективность любой системы управления организацией определяется ее вкладом в достижение организационных целей. Это тем более справедливо в от-

ношении управления человеческими ресурсами, пронизывающего все аспекты деятельности организации и влияющего на эффективность других систем управления. Если система продаж работает недостаточно результативно – это отражение неэффективного управления персоналом, поскольку в отделе продаж работают не те люди, они недостаточно мотивированы, профессионально подготовлены и т.д.

Итак, управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно сотрудники организации используют свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей, т.е. насколько успешно достигаются эти цели – это наиболее важное условие создания эффективной системы управления персоналом. Многие организации оценивают эффективность управления персоналом с помощью специально созданных для этого показателей: удовлетворенности сотрудников, текучести кадров, часах, затраченных на профессиональное обучение. Взятые в отрыве от общих целей организации, эти потенциально важные показатели способствуют изоляции службы человеческих ресурсов, превращению ее в организацию в организации.

Для обеспечения соответствия системы управления персоналом целям организации необходимо.

Проведение периодических аудитов существующих систем управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Подобные проверки необходимо проводить и в случае изменения стратегии развития компании.

Привлечение сотрудников службы управления человеческими ресурсами к разработке и пересмотру стратегических и краткосрочных планов организации. Представление подобной информации отделу человеческих ресурсов.

Обеспечение постоянного участия высшего руководства организации в разработке и пересмотре методов управления персоналом.

Оценка (включая материальное вознаграждение) работы отдела человеческих ресурсов по результатам работы всей организации.

14.2. Соответствие системы управления персоналом состоянию внешней среды и культуре организации

Внешняя среда, в которой действует организация, находится в постоянном движении – изменяются техника и технология, клиенты, конкуренты. Изменяются сами люди – настоящие и потенциальные работники организации. Предвестниками грядущих перемен могут служить значительные технологические нововведения (такие как модемная связь, интернет, мобильные телефоны), социальные и политические изменения (ликвидация коммунизма в Восточной Европе, проведение демократических выборов, новое трудовое законодательство). Чтобы не допустить кризиса организация должна постоянно контролировать степень несоответствия внешней среде и вносить коррективы в свою систему. Индикаторами необходимости перемен являются: снижение производительности, увеличение текучести и **абсентеизма** (пассивность, непроизводительные затраты рабочего времени, временное отсутствие на работе, опоздание, отпуск по семейным обстоя-

тельствам), возникновение конфликтов сотрудников с администрацией и организации с государственными органами.

В случае изменения методов управления персоналом, не соответствующих более состоянию внешней среды, может возникнуть другой конфликт – **неприятие новых методов организационной культурой компании**. Такой конфликт может быть не менее болезненным и разрушительным по своим последствиям. Поэтому соответствие системы управления персоналом организационной культуре также является необходимым условием эффективного функционирования организации. Организации могут уменьшить риск конфликта между методами управления и организационной культурой за счет:

- учета организационной культуры на этапе создания методов управления персоналом и внедрения новых методов;
- разъяснения необходимости и неизбежности перемен всем сотрудникам организации (создание чувства кризисной ситуации «дальше так жить нельзя»);
- объяснения выгод и преимуществ, которые новые методы принесут каждому сотруднику и организации в целом;
- пробного внедрения новых методов в одном из подразделений с целью их отработки и влияния на сотрудников;
- целенаправленной компании по изменению культуры организации, включающей выступления руководителей, публикации во внутриорганизационных изданиях, массовые мероприятия и т.д.

14.3. Целостность системы управления персоналом

Производственное поведение сотрудников должно обеспечивать достижение организационных целей. Желаемое производственное поведение определяется двумя основными факторами – мотивацией (желанием) и способностью сотрудника выполнять требуемые функции. Механизм человеческой мотивации очень сложен, поэтому на желание сотрудника выполнять необходимые производственные функции оказывают влияние все методы управления персоналом. То же самое справедливо в отношении способности сотрудника, которая определяется на этапе подбора, развивается в процессе профессионального обучения и зависит от вознаграждения, получаемого сотрудником от организации. Поэтому целостность системы управления персоналом является важнейшим условием ее эффективного функционирования.

Организация может усилить целостность системы управления персоналом за счет:

- четкого определения собственных целей и их разъяснения своим сотрудникам;
- детального моделирования «идеального» производственного процесса для всех должностей (сотрудников организации);

- координации в работе подразделений службы человеческих ресурсов;
- постоянного взаимодействия специалистов по человеческим ресурсам с линейными руководителями, непосредственно управляющими персоналом.

14.4. Участие руководства организации в процессе управления персоналом

Поскольку люди являются наиболее важным организационным ресурсом, руководитель должен уделять основную часть своего времени именно управлению персоналом. К сожалению, так происходит далеко не во всех современных организациях, особенно на низших этажах иерархии – на уровне цехов, бригад, групп. Это заметно снижает эффективность организации в целом, поскольку недостаточное внимание со стороны руководителей трансформируется в низкое качество управления персоналом и низкие результаты организации.

Добиться более высокой степени участия руководителей в управлении персоналом можно за счет:

- эффективной коммуникации, разъясняющей необходимость и преимущества участия линейных руководителей в управлении персоналом на понятном языке цифр, издержек, прибылей, производительности и т.д.;
- привлечение руководителей к участию в «привлекательных» для них формах работы с персоналом – проведении собеседований с кандидатами, занятий по профессиональному обучению, управлению отдельными проектами;
- специального обучения управлению людьми, позволяющего сформировать представление об этой функции управления организацией и выработать практические навыки работы с подчиненными.

14.5. Компетентная и развивающая служба управления персоналом

В идеальной компании нет места отделу человеческих ресурсов – управление персоналом полностью осуществляется руководителями подразделений. Однако в реальной жизни практически каждая организация нуждается во внутренней мини-организации, занимающейся исключительно этим вопросом. Современные организации практически не могут обойтись без специального подразделения, занимающегося разработкой, внедрением, контролем (оценкой), корректировкой систем управления персоналом. Эта мини-организация должна постоянно совершенствоваться. Изменяться и обновляться в соответствии с изменением потребностей (целей организации).

Сотрудники службы человеческих ресурсов должны обладать, в современных условиях, следующими основными качествами.

Знание бизнеса (сферы деятельности организации). Сотрудники отдела человеческих ресурсов должны иметь четкое представление о потребностях клиентов

организации, движущих силах отрасли, понимать специфику производственной деятельности, ее финансовые аспекты, видеть стратегические перспективы развития.

Профессиональные знания и навыки в области управления персоналом, основными элементами которых являются подбор, профессиональное обучение и развитие, оценка, компенсация сотрудникам, коммуникация, создание и управление процессами и процедурами, общение, администрация.

Лидерство и управление переменами. Сотрудники службы должны обладать следующими навыками – определять направление развития организации, формировать цели, выработать методы достижения этих целей и внедрять их в организацию, эффективно преодолевать сопротивление переменам.

Способность к обучению и развитию. В современном мире устаревают не только компьютеры и автомобили, но и знания в области управления персоналом. Способность к постоянному обновлению профессиональных знаний и навыков является важнейшим качеством для специалистов по человеческим ресурсам – управлять процессом постоянного обновления профессиональных знаний персонала всей организации могут только люди, сами овладевшие этим искусством.

Итак, **работа отдела человеческих ресурсов должна оцениваться по степени достижения целей организации.** Однако этот показатель нуждается в дополнении – оценке затрат на достижение этих целей. Реальная эффективность системы управления персоналом может быть определена только из сопоставления степени реализации целей с затраченными на это средствами.

15. СТАТИСТИКА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Эффективное управление персоналом невозможно без адекватной информации. Поэтому отделы человеческих ресурсов регулярно собирают данные, характеризующие различные аспекты состояния персонала организации, и проводят их детальный анализ. Такие данные называют **статистикой человеческих ресурсов.** Статистика человеческих ресурсов предоставляет информацию о различных сторонах управления персоналом – производительности, издержках на рабочую силу, профессиональном обучении, динамике рабочей силы. Ниже приводятся наиболее общие и распространенные показатели статистики человеческих ресурсов.

15.1. Структура рабочей силы по категориям занятых

Таблица 15.1

| Категории занятых | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|-----------------------------|------|------|------|------|------|
| Производственный персонал | 304 | 320 | 312 | 301 | 286 |
| Непроизводственный персонал | 45 | 47 | 62 | 64 | 65 |
| Административный персонал | 51 | 55 | 54 | 51 | 48 |
| Итого | 400 | 422 | 428 | 416 | 399 |

Таблица 15.2

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|---|------|------|------|------|------|
| Производственный персонал на одного непромышленного | 6,75 | 6,84 | 5,05 | 4,71 | 4,40 |
| Производственный персонал на одного административного | 5,98 | 5,84 | 5,78 | 5,91 | 5,98 |
| Доля административного персонала в % | 12,7 | 13,0 | 12,6 | 12,2 | 12,0 |

15.2. Возрастная структура рабочей силы

Таблица 15.3

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|---------------|------|------|------|------|------|
| Моложе 20 лет | 5% | 4% | 5% | 5% | 3% |
| 20–30 лет | 18% | 16% | 14% | 10% | 10% |
| 31–40 лет | 21% | 21% | 19% | 23% | 20% |
| 41–50 лет | 11% | 12% | 11% | 11% | 12% |
| 51–60 лет | 34% | 34% | 36% | 35% | 37% |
| Старше 60 лет | 11% | 13% | 16% | 16% | 18% |

15.3. Образовательная структура

Таблица 15.4

| Уровень образования | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|--------------------------|------|------|------|------|------|
| Начальное | 2% | 2% | 2% | 1% | 1% |
| Неполное среднее | 8% | 6% | 4% | 4% | 2% |
| Среднее | 21% | 24% | 25% | 27% | 27% |
| Незаконченное высшее | 24% | 20% | 18% | 18% | 16% |
| Высшее | 34% | 35% | 35% | 34% | 36% |
| Кандидат или доктор наук | 11% | 13% | 13% | 16% | 18% |

15.4. Стаж работы

Таблица 15.5

| Стаж работы | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|--------------|------|------|------|------|------|
| Менее 1 года | 2% | 2% | 2% | 1% | 1% |
| 1–3 года | 8% | 10% | 10% | 9% | 10% |
| 3–5 лет | 21% | 21% | 20% | 22% | 22% |

| Стаж работы | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|--------------|------|------|------|------|------|
| 5–10 лет | 24% | 24% | 20% | 21% | 21% |
| 10–20 лет | 34% | 34% | 32% | 31% | 30% |
| Свыше 20 лет | 11% | 13% | 16% | 16% | 18% |

15.5. Соотношение полов

Процентное соотношение мужчин и женщин является традиционным показателем статистики человеческих ресурсов. Однако практическая польза этого показателя ограничена теми случаями, когда по законодательству женщины пользуются определенными льготами: дополнительная компенсация или укороченный рабочий день.

Текучесть кадров – отношение числа покинувших организацию сотрудников (за исключением уволенных по сокращению штатов) к среднему числу занятых в течение года. Для руководства организации важен не только сам показатель текущей кадра, но и причины, по которым люди покидают организацию. Поэтому отдел человеческих ресурсов проводит анализ причин текущей кадра и выявляет наиболее серьезные из них.

Таблица 15.6

| Причины увольнений | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|----------------------------------|------|------|------|------|------|
| Плохие условия труда | 25% | 22% | 20% | 16% | 12% |
| Неинтересная работа | 22% | 158% | 17% | 19% | 16% |
| Отсутствие перспектив роста | 7% | 5% | 8% | 8% | 10% |
| Неудовлетворительная компенсация | 23% | 28% | 219% | 35% | 29% |
| Переезд в другое место | 15% | 6% | 4% | 12% | 14% |
| Прочие причины | 8% | 21% | 22% | 10% | 19% |

Показатель абсентеизма рассчитывается как отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение периода (года), к общему балансу рабочего времени организации за период. В данном показателе учитываются все пропуски рабочего времени: по болезни, отгулы за свой счет, прогулы, кроме отпусков и вынужденных отгулов по инициативе организации. Для снижения абсентеизма отдел человеческих ресурсов должен провести детальный анализ причин неявки сотрудников и может подсчитать отдельные коэффициенты абсентеизма по основным причинам – болезням, прогулам и т.д.

Коэффициент внутренней мобильности персонала рассчитывается, как отношение числа сотрудников, сменивших должности в течение периода, к среднему числу сотрудников организации за период.

Таблица 15.7

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|
| Текучесть кадров | 5% | 4% | 5% | 5% | 3% |
| Абсентеизм | 18% | 25% | 24% | 17% | 12% |
| Внутриорганизационная мобильность | 6% | 8% | 5% | 2% | 0,6% |

Производительность труда является источником процветания любой организации и ее сотрудников, поэтому руководство уделяет повышенное внимание измерению и контролю динамики производительности. Для анализа используются следующие показатели производительности труда.

1. **Объем реализации на одного сотрудника** – рассчитывается как отношение объема реализации (продаж) компании за период к численности сотрудников.

2. **Объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника** – рассчитывается как величина прибыли до уплаты налогов, разделенная на число сотрудников.

3. **Продукция, производимая за час производительного труда** – определяется как результат деления себестоимости произведенной за период продукции на общее число отработанных производительных часов за период.

4. **Число производительных часов, затрачиваемых на производство единицы продукции.**

5. **Потерянная производительность** – рассчитывается как произведение добавленной стоимости в час производительного труда на число потерянных часов (абсентеизма) производственных рабочих.

Показатели производительности труда дают представление о вкладе, который сотрудники организации вносят в достижение стоящих перед ней целей.

Издержки на рабочую силу показывают, во что обходятся организации ее сотрудники.

Используют следующие показатели статистики издержек на рабочую силу.

1. Общие издержки организации на рабочую силу за период, основными составляющими которых являются:

➤ базовая заработная плата – должностные оклады и выплаты по часовым тарифным ставкам;

➤ переменная заработная плата – выплаты рабочим сдельщикам, комиссионные, аккордная заработная плата;

➤ все виды премиальных выплат – по итогам года, квартала, месяца, разовые премии;

➤ выплаты по участию в прибыли и сокращению издержек, предоставление права приобретения акций;

➤ социальные льготы – взносы в страховые фонды, затраты на медицинское обслуживание, бесплатное питание, предоставление бесплатных услуг;

- издержки на спецодежду, обувь, оборудование бытовых помещений;
- взносы организации в фонды государственного социального страхования;
- уплата государственных и местных налогов на заработную плату и занятость.

2. Доля издержек на рабочую силу в объеме реализации – дает представление о том, какая часть валовой выручки расходуется на персонал, рассчитывается как частное от деления общей величины издержек на рабочую силу на объем реализации за период.

3. Издержки на одного сотрудника – рассчитываются путем деления общей величины издержек на рабочую силу за период на численность сотрудников организации.

4. Издержки на один производительный час – рассчитывается как общие издержки на рабочую силу, деленные на общее число производительных часов за период.

Статистика профессионального обучения ведет учет следующих показателей.

1. Общее число сотрудников, прошедших профессиональное обучение в течение периода.

2. Общее число часов, затраченных на профессиональное обучение.

3. Число программ по профессиональному обучению.

4. Доля сотрудников организации, прошедших профессиональное обучение в течение периода – рассчитывается, как отношение числа сотрудников, прошедших профессиональное обучение в течение периода, к численности организации.

5. Доля часов, затраченных на профессиональное обучение, в общем балансе времени организации показывает относительные масштабы программы профессионального обучения организации.

6. Среднее число часов профессионального обучения на одного обученного – рассчитывается как отношение всех затраченных на профессиональное обучение часов к числу прошедших обучение сотрудников

7. Общая величина издержек на профессиональное обучение складывается из трех основных статей:

➤ прямые издержки на обучение – затраты на подготовку учебных материалов, проведение занятий, компенсации инструкторам, оплата посещения сотрудниками семинаров, курсов, средних и высших учебных заведений;

➤ косвенные издержки – транспортные и командировочные расходы, затраты на проживание и питание обучающихся сотрудников;

➤ потерянная производительность, связанная с отсутствием сотрудников на рабочем месте во время профессионального обучения, определяется как произведение часов, затраченных на профессиональное обучение, и показателя добавленной стоимости за один час.

8. Доля издержек в объеме реализации – показывает, какая часть валового дохода компании расходуется на профессиональное обучение или сколько копеек от одного рубля реализации тратится на обучение персонала.

9. Величина издержек по обучению на одного работника организации – рас-

считывается как отношение общей суммы издержек к численности сотрудников.

10. Издержки на один час профессионального обучения — определяются как отношение общих издержек на обучение к числу часов, потраченных на профессиональное обучение в течение периода.

11. Динамика показателей — анализируется не только применительно к профессиональному обучению в целом, но и по отдельным видам обучения, категориям работников, подразделениям и дает возможность эффективно управлять процессом профессионального обучения (табл. 15.8)

Издержки на профессиональное образование (сводная таблица)

Таблица 15.8.

| Показатели | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|---|--------|--------|--------|-------|-------|
| Издержки на обучение (руб.) | 492000 | 358000 | 205600 | 59600 | 47000 |
| Доля издержек в объеме реализации (%) | 2,41% | 1,6% | 1% | 0,35% | 0,2% |
| Издержки на один час обучения (руб.) | 102,4 | 96,8 | 106,4 | 88,8 | 86,9 |
| Издержки на одного сотрудника (руб.) | 2040 | 1892 | 1832 | 1752 | 2236 |
| Доля сотрудников прошедших обучение (%) | 60% | 44% | 26% | 8% | 5% |
| Среднее число часов обучения на одного сотрудника (час за период) | 19,9 | 17,4 | 18,7 | 19,7 | 25,7 |

Библиографический список

1. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. / Е.А. Аксенова [и др.]. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
2. Басаков, М.И. Документы по персоналу предприятия / М.И. Басаков. – Ростов н/Д: издательский центр «МарТ», 2001. – 272 с.
3. Борисова, Е.А. Управление персоналом для современных руководителей / Е.А. Борисова. – СПб.: Питер, 2003. – 445 с.
4. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: Учебное пособие/ Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – Мн.: ИП «Экоперспектива» , 2000. – 320 с.
5. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера / П.В. Журавлев [и др.]. – М.: «Экзамен», 1999. – 576 с.
6. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. – 312 с.
7. Романенко, И.В. Управление персоналом: Конспект лекций / И.В. Романенко. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2000. – 64 с.
8. Управление персоналом в организации / А.К. Саакян [и др.]. – СПб: Питер, 2001. – 176 с.
9. Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом. Библиотека журнала «Управление персоналом» / Издание 5-е, перераб. и доп. / Э.Е. Старобинский. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999 – 384 с.
10. Стенюков, М.В. Делопроизводство в управлении персоналом / М.В. Стенюков, В.М. Пустозерова. – М.: «Издательство ПРИОР», 2000. – 112 с.
11. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации Учебно-практическое пособие. Изд.5-е перераб. и доп. (Серия журнала «Управление персоналом») / С.В. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.
12. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам Изд. 2-е, изм. и доп. / В.И. Шкатулла. – М.: Издательства НОРМА (Издательская группа НОРМА – ИНФРА . М), 2001. – 560 с.

Электронное издание

Кулыгина Ирина Агафангеловна
Каширин Николай Александрович
Пименов Данил Юрьевич

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие

Техн. редактор А.В. Миних

Издательство Южно-Уральского государственного университета

Подписано в печать 07.12.2007. Формат 60x84 1/16.
Усл. печ. л. 6,28. Уч.-изд. л. 6,37. Заказ 598.
