

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Новосибирский государственный университет экономики и управления
«НИНХ»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ: СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Учебник

Издание второе, дополненное и переработанное

Под научной редакцией доктора экономических наук,
профессора С. И. Сотниковой

Рекомендовано Советом Учебно-методического объединения по образованию в области менеджмента в качестве учебника для обучающихся по программам высшего образования направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», 38.03.02 «Менеджмент» (квалификация (степень) «бакалавр»)

Москва
РИОР
ИНФРА-М

2018

ББК 65.050.2я7

У

Авторы:

С. И. Сотникова — д-р экон. наук, проф. (предисловие, введение, 1.1, 1.2, 2.1, 2.3, 2.4, 3.5.3, 3.7, раздел 4, 5.1, 5.2.2, 5.2.3, 5.2.4, 5.3.2, раздел 7, заключение),

Е. В. Маслов — канд. экон. наук, проф. (1.3, 3.1, 3.2, 3.3, 3.5.4.1, 3.5.1, 3.5.2,),

Н. Н. Абакумова — канд. экон. наук, доцент (раздел 6),

Ю. А. Масалова — канд. экон. наук, доцент (2.2, 3.4, 5.2.1, 5.3.1, 5.4, 5.5)

В.П. Осипов – (3.3, 3.6)

Руководитель авторского коллектива — заведующая кафедрой экономики труда и управления персоналом ФГБОУ ВПО «Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», д-р экон. наук, проф. *С. И. Сотникова*

Рецензенты:

В. П. Зотов — проф. кафедры менеджмента ФГБОУ ВПО «Новосибирский государственный аграрный университет», д-р экономических наук, проф.;

М. В. Удальцова — проф. кафедры социологии управления и социальных коммуникаций ФГБОУ ВПО «Новосибирский государственный университет экономики и управления», д-р экономических наук, проф.

У Управление персоналом организации : современные технологии : учебник – 2-е изд., перераб. и доп. / С. И. Сотникова и др. ; под науч. ред. С. И. Сотниковой. — М., 2018. — ___ с.

Учебник, подготовленный учеными кафедры экономики труда и управления персоналом ФГБОУ ВПО «Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», является комплексным исследованием организационно-экономических основ технологий управления персоналом в современных организациях. В учебнике рассматриваются теоретико-методологические и методические основы персонал-технологий. Определяются основные понятия, персонал-технологии (наем, профессионально-квалификационное продвижение персонала, деловая оценка, обучение, управление деловой карьерой и кадровым резервом, др.), подходы к оценке результатов деятельности персонала и эффективности работы службы управления персоналом организации, важнейшие принципы и методы управленческой деятельности в условиях реиндустриализации национальной экономики.

Издание предназначено для бакалавров и магистрантов по направлениям подготовки «Экономика», «Менеджмент», «Управление персоналом», а также для аспирантов и соискателей экономических вузов и факультетов. Оно также будет полезно специалистам предприятий и организаций, занимающимся вопросами управления персоналом.

ББК 65.050.2я7

ISBN

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие

Введение

Раздел 1. Концептуальные основы управления персоналом организации

- 1.1. Генезис концепций управления персоналом
 - 1.1.1. Управление кадрами
 - 1.1.2. Управление человеческими ресурсами
 - 1.1.3. Управления персоналом
 - 1.1.4. Стратегическое управление человеческими ресурсами
- 1.2. Системный подход к управлению персоналом организации
 - 1.2.1. Персонал как объект управления
 - 1.2.2. Современные персонал-технологии
 - 1.2.3. Принципы управления персоналом
 - 1.2.4. Методы управления персоналом
- 1.3. Оценка эффективности системы управления персоналом
 - 1.3.1. Эффективность деятельности аппарата управления
 - 1.3.2. Эффективность функционирования системы управления персоналом
 - 1.3.3. Эффективность затрат на персонал
 - 1.3.4. Эффективность деятельности кадровой службы
 - 1.3.5. Экономическая эффективность кадровых проектов

Выводы

Контрольные вопросы и задания

Рекомендуемая литература

Раздел 2. Технологии формирования персонала

- 2.1. Концептуальные основы формирования персонала
- 2.2. Маркетинг персонала
 - 2.2.1. Понятие, подходы, принципы, виды маркетинга персонала
 - 2.2.2. Цели и задачи маркетинга персонала
 - 2.2.3. Функции маркетинга персонала
- 2.3. Наем персонала в организацию
 - 2.3.1. Планирование потребности в персонале
 - 2.3.2. Подбор кандидатов на вакансию
 - 2.3.3. Отбор кандидата на вакантную должность
 - 2.3.4. Заключение трудового договора
 - 2.3.5. Психологический контракт
 - 2.3.6. Введение в должность
- 2.4. Расстановка работников по рабочим местам
- 2.5. Профессионально-квалификационное продвижение персонала в организации

Выводы

Контрольные вопросы и задания

Рекомендуемая литература

Раздел 3. Технологии использования персонала

- 3.1. Концептуальные основы использования персонала
- 3.2. Организация труда персонала
 - 3.2.1. Понятие, задачи и элементы организации труда
 - 3.2.2. Научная организация труда
 - 3.2.3. Принципы, уровни и функции организации труда
 - 3.2.4. Коллектив и организация коллективного трудового процесса

- 3.2.5. Особенности организации управленческого труда
- 3.2.6. Режим труда и отдыха
- 3.2.7. Дисциплина труда: понятие, виды, меры укрепления
- 3.3. Нормирование труда
 - 3.3.1. Сущность и задачи нормирования труда
 - 3.3.2. Принципы нормирования труда и функции норм
 - 3.3.3. Взаимосвязь научной организации труда и нормирования труда
 - 3.3.4. Методы нормирования труда
 - 3.3.5. Основные виды норм труда
 - 3.3.6. Оценка состояния нормирования труда на предприятии
- 3.4. Стандартизация труда
 - 3.4.1. Роль стандартизации в условиях рынка
 - 3.4.2. Подходы к стандартизации труда
 - 3.4.3. Профессиональные стандарты
- 3.5. Регламентация труда
 - 3.5.1. Понятие регламентации и ее виды
 - 3.5.2. Регламентация управленческого труда
 - 3.5.3. Разработка регламентов трудовой деятельности
- 3.6. Охрана труда и техники безопасности персонала
 - 3.6.1. Значение охраны труда и безопасности персонала
 - 3.6.2. Классификация условий труда
 - 3.6.3. Основные вредные и опасные производственные факторы
 - 3.6.4. Правовые основы охраны труда
 - 3.6.5. Управление охраной труда в организации
 - 3.6.6. Особенности охраны труда отдельных категорий работников
 - 3.6.7. Сертификация организации работ по охране труда

Выводы

Контрольные вопросы

Рекомендуемая литература

Раздел 4. Технологии оценки персонала

- 4.1. Концептуальные основы оценки персонала
- 4.2. Текущая деловая оценка персонала
- 4.3. Регулярная периодическая оценка (аттестация) персонала
- 4.4. Независимая оценка квалификации
- 4.5. Разновидности систем оценки персонала

Выводы

Контрольные вопросы и задания

Рекомендуемая литература

Раздел 5. Технологии развития персонала

- 5.1. Концептуальные основы развития персонала
- 5.2. Индивидуальное развитие персонала
 - 5.2.1. Индивидуальное поведение работников в организации
 - 5.2.2. Профессиональное и внутриорганизационное обучение персонала
 - 5.2.2.1. Система непрерывного образования РФ
 - 5.2.2.2. Обучение персонала и его виды
 - 5.2.2.3. Процесс внутриорганизационного обучения
 - 5.2.3. Управленческое развитие кадров
 - 5.2.4. Деловая карьера
 - 5.2.4.1. Понятие, функции и характеристики карьеры
 - 5.2.4.2. Модели карьеры

- 5.2.4.3. Деловая карьера работника
- 5.2.4.4. Управление карьерой
- 5.3. Групповое развитие персонала
 - 5.3.1. Групповое поведение работников в организации
 - 5.3.2. Социализация и профориентация
 - 5.2.2.1. Социализация персонала: понятие, функции и этапы
 - 5.2.2.2. Сущность и содержание профессиональной ориентации
- 5.4. Организационное развитие персонала
 - 5.4.1. Организационная культура: понятие и функции
 - 5.4.2. Типы организационной культуры и их особенности
 - 5.4.3. Формирование и управление организационной культурой: понятие, этапы, методы и принципы
 - 5.4.4. Управление конфликтами и стрессами
 - 5.4.5. Конфликты: понятие, виды, факторы
 - 5.4.6. Основные методы управления конфликтами
- 5.5. Нововведения в работе с персоналом
 - 5.5.1. Инновационный потенциал персонала организации
 - 5.5.2. Система показателей оценки инновационного потенциала персонала организации
 - 5.5.3. Уровни развития инновационного потенциала персонала
 - 5.5.4. Кадровая инноватика
 - 5.5.5. Направленность нововведений в работе с персоналом в традиционной и инновационной организации
 - 5.5.6. Управление нововведениями в кадровой работе
 - 5.5.7. Команда инновационного проекта

Выводы

Контрольные вопросы и задания

Рекомендуемая литература

Раздел 6. Технологии вознаграждения персонала

- 6.1. Концептуальные основы вознаграждения персонала
 - 6.1.1. Классические теории мотивации
 - 6.1.2. Содержательные теории мотивации
 - 6.1.3. Процессуальные теории мотивации
 - 6.1.4. Современные теории мотивации
- 6.2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности
 - 6.2.1. Сущность мотивации трудовой деятельности. Мотив
 - 6.2.2. Стимул труда: понятие, виды. Сущность и основные направления стимулирования труда
 - 6.2.2.1. Материальное стимулирование персонала: понятие, содержание
 - 6.2.2.2. Нематериальное стимулирование персонала: понятие, содержание
 - 6.2.2.3. Организационно-трудовое стимулирование. Стимулирование свободным временем
 - 6.2.3. Управление мотивацией и стимулированием труда
- 6.3. Организация оплаты труда
 - 6.3.1. Заработная плата: понятие, функции
 - 6.3.2. Элементы организации заработной платы
- 6.4. Социальный пакет

Выводы

Контрольные вопросы и задания

Рекомендуемая литература

Раздел 7. Технологии увольнения работников из организации

7.1. Концептуальные основы увольнения персонала

7.2. Текучесть кадров

7.3. Высвобождение работников

7.4. Выходное собеседование с увольняющимся работником

Выводы

Контрольные вопросы и задания

Рекомендуемая литература

Заключение

Глоссарий

Предисловие

Федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования по направлениям 38.03.02 – Менеджмент (уровень бакалавриата) и 38.03.03 — Управление персоналом (уровень бакалавриата), определив перечень компетенций, которые необходимы для успешной профессиональной деятельности в области управления персоналом, обусловил необходимость подготовки соответствующего учебника.

Преподаватели-ученые кафедры экономики труда и управления персоналом предприняли попытку обобщения своего богатейшего опыта в области экономики и управления человеческими ресурсами, последовательно раскрыв свое видение реализации компетентностного подхода в современной концепции управления персоналом как системы знаний о технологиях повышения конкурентоспособности человеческих ресурсов в организации.

Настоящее учебное издание призвано помочь бакалаврам и магистрантам экономических, управленческих и социологических направлений приобрести знания современных технологий управления персоналом для работы в организациях, любых организационно-правовых форм и форм собственности. Кроме того, оно поможет разобраться в основополагающих персонал-технологиях в современных организациях будет полезно аспирантам и соискателям экономических вузов и факультетов, преподавателям, научным работникам, специалистам и руководителям среднего и высшего звена.

Цель данного издания — способствовать формированию понимания современной концепции управления персоналом как системы знаний о возможностях повышения конкурентоспособности человеческих ресурсов в организации, дать углубленное теоретико-методическое толкование основополагающих технологий управления персоналом, отражающих в обобщенном виде приемы, способы и методы воздействия на персонал с целью повышения его конкурентоспособности.

Логика и структура данного издания обеспечивает необходимые условия для активизации самостоятельной работы студентов, для самоконтроля в усвоении учебного материала и фокусирования внимания на проблемных вопросах дисциплины.

Цель первого раздела — дать представления об эволюции концепции управления персоналом, подходах к оценке эффективности системы и технологий управления персоналом, а также деятельности службы управления персоналом (кадровой службы). Содержание второго раздела призвано дать знания о технологиях кадрового обеспечения организации: маркетинг персонала, наем работников в организацию, их расстановка по рабочим местам, профессионально-квалификационное продвижение. Третий раздел посвящен раскрытию сущности технологий, способствующих росту эффективности персонала, а именно, организации, нормированию, стандартизации и регламентации труда. В четвертом разделе рассматриваются теоретико-методические предпосылки и основы деловой оценки персонала, в т. ч. текущей, периодической и независимой оценки работников. В пятом разделе даются представления о технологиях развития персонала на индивидуальном уровне, групповом и организационном. Содержание шестого раздела позволяет раскрыть концептуальные основы технологии вознаграждения персонала в современных организациях. И, наконец, целью седьмого раздела – исследование теоретико-методических основ технологий увольнения работников по субъективным и объективным причинам. В конце каждого раздела приведены выводы и контрольные вопросы, которые призваны помочь обучающимся лучше понять и усвоить материал, а также рекомендуемая литература.

В издание также включен словарь терминов, в который вошли основные встречающиеся в книге понятия, без которых не обойтись специалисту.

Предлагаемый учебник имеет отличительную особенность — теоретико-методические основы технологий управления раскрываются в рамках концепции

управления конкурентоспособностью персонала. Повышение конкурентоспособности персонала актуально не только с точки зрения физического воспроизводства кадрового потенциала организации, но и как один из главных социально-экономических факторов инновационного развития национальной экономики.

Учебник написан с учетом отечественного и зарубежного опыта управления персоналом организации.

Авторы выражают благодарность рецензентам — доктору экономических наук, профессору Виктору Петровичу Зотову и доктору экономических наук, профессору Марии Васильевне Удальцовой — за ценные замечания и рекомендации, использованные при создании настоящего учебника.

Авторы уверены, что данное издание послужит полезным источником знаний для студентов, изучающих управленческие дисциплины, аспирантам высших учебных заведений, слушателям бизнес-школ, научным работникам, менеджерам, маркетологам, инвесторам. Изучив материал данного учебника, будущие и потенциальные руководители и специалисты смогут выстраивать в организации персонал-технологии или корректировать уже существующие на основе передовых методов управления персоналом.

Введение

Реиндустриализация российского общества связана с осознанием того, что конкурентоспособность человеческого ресурса является основным фактором научно-технических нововведений, решающим условием выживания и роста большинства организаций. При этом реиндустриализация экономики, качественно изменяя спрос на рабочую силу, предполагает постоянное приведение качества человеческого капитала в организации в соответствие со сдвигами в технологическом базисе, ценностными установками, стереотипами производственного и потребительского поведения наемного персонала и хозяйственных субъектов.

В современных реалиях реиндустриализации общества, трудосберегающего и интеллектуальноемкого характера научно-технического прогресса, осознание стратегической ценности человеческих ресурсов с необходимостью обуславливает становление и развитие нового подхода к технологиям управления ими. Специалисты утверждают, что в настоящее время работник, не боясь быть уволенным, может использовать для работы всего 25% своего потенциала. Однако при осуществлении администрацией соответствующих мероприятий данный показатель может быть увеличен до 70-80%. Хорошее управление дает возможность получить новые выгоды от интеллекта и образования, мотивации работников в большей степени, чем от их физических усилий. Сегодня лидируют те организации, которые быстро осваивают адекватные современной реальности технологии формирования персонала, использования, оценки, развития, вознаграждения и увольнения.

По мере развития общества меняется роль персонала в организации: от восприятия персонала как издержек производства к рассмотрению персонала как ресурса, достояния организации, а затем как средства развития организации. Как следствие, происходит генезис технологий управления персоналом в концепциях теоретиков.

Так, если в 70-е годы приоритетом пользовались такие технологии, как улучшение информационного обеспечения, повышение надежности и скорости работы оборудования, рост объема производства на основе экономии материальных ресурсов, в 90-е гг действия работодателей в большей мере определялись необходимостью поддержания социальной стабильности, определенной податливостью работников к сокращению рабочего времени и зарплаты, сложившейся жесткостью технологий на многих предприятиях, положениями о налогообложении фондов оплаты труда, то в настоящее время основными факторами конкурентоспособности становятся повышение степени вовлечения персонала в процесс разработки и принятия решений, подготовка и повышение квалификации, совершенствование систем оценки и вознаграждения персонала. Дело не только в необходимости высокой квалификации и исполнительской дисциплины работников, но и в их творческом участии в производстве и поиске резервов его развития.

Кроме того, в условиях возрастания роли знаний в бизнесе, который все больше базируется на идеях и брендах, технологии управления персоналом ориентированы на защиту интеллектуального капитала организации. Они, с одной стороны, позволяют гарантировать организации преемственность в управлении бизнесом, обеспечивать его безопасность, назначая на ключевые позиции лояльных, проверенных работников, хорошо знающих специфику бизнес-процессов в организации. С другой, создают условия для защиты бизнес-деятельности от застоя, накопления ресурсов для творчества и созидания, перехода от жесткой регламентации трудового процесса к самоорганизации труда, побуждая каждого работника к развитию и накоплению внутренней силы, а работодателя к определению новых возможностей развития организации. На практике это означает, что технологии управления персоналом ориентированы на долгосрочное организационное развитие, а значит, максимально возможное наращивание конкурентных преимуществ человеческого ресурса.

Мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального

использования ресурсов, мобилизации имеющегося трудового потенциала. Современные условия развития экономики России способствуют ослаблению стимулирующей функции заработной платы, что, в конечном счете, влияет на совокупность мотивационных установок работников. Активизация стимулирующей функции зарплаты в современных условиях сопряжена, во-первых, с корректировкой величины индивидуального заработка работников (доведением его до «справедливого» уровня, соответствующего достигнутому уровню конкурентоспособности) и, соответственно, с изменением средней величины заработной платы и, как следствие, с трансформацией структуры коллективного фонда оплаты труда (в разрезе уровней конкурентоспособности). Во-вторых, с установлением зависимости между переменной частью зарплаты, мотивирующей на достижение целей компании, командного и личного результата, и выполнением запланированных ключевых показателей эффективности деятельности, которые также могут учитываться при нематериальном поощрении персонала. В этих условиях технологии управления персоналом любой организации должны быть с необходимостью нацелены на формирование таких качеств и моделей трудового поведения персонала, как профессионализм и развитие, результативность, лояльность к работодателю.

Современные технологии управления персоналом создают основу для формирования обновленного и единого концептуального пространства управления персоналом, оперирующего методами обнаружения и оценки аномалии спроса и предложения человеческих ресурсов на рынке труда, с тем, чтобы выявить уникальные возможности для формирования конкурентных HR-преимуществ. Они направлены на выявление конкурентных преимуществ и уязвимых позиций организации на рынке труда с тем, чтобы прогнозировать, имитировать и выбирать наиболее эффективные способы, помогающие организации стать более производительной и достичь конкурентоспособности на рынке труда с учетом благоприятных (вход в новый сегмент рынка труда, неудовлетворенный потребительский спрос в рабочей силе, диверсификация труда, т.д.) и неблагоприятных возможностей (сокращение спроса на рабочую силу, рост безработицы, падение жизненного уровня трудоспособного населения, уязвимость в конкуренции, неблагоприятная демографическая ситуация и т.д.). Открывающиеся в связи с этим перспективы диктуют необходимость дальнейшего познания основ технологий управления персоналом и грамотной их организации, позволяющих получить релевантную информацию для принятия управленческих решений, направленных на повышение эффективности и конкурентоспособности бизнеса за счет дефицитного ресурса — квалифицированных кадров.

Следует заметить, что ряд идей, подходов, которые последние десятилетия используют лучшие западные компании с целью активизации потенциала своего персонала, довольно широко использовались еще при социализме. Это, например, формирование резерва кадров на продвижение на руководящие должности, системы морального и материального неденежного стимулирования работников, тарификация работ, идеи социалистического соревнования «Ударник труда» и т.п.

Итак, технологии управления персоналом, наполняясь в современных условиях новым социально-экономическим содержанием, существенно меняют основополагающие свои принципы и содержание, позволяющие придать новый качественный уровень, характерный для современного этапа развития общества, формированию, использованию, оценке, развитию, вознаграждению и увольнению работников.

Последовательное рассмотрение в учебнике технологий управления персоналом позволит читателям получить комплексное представление о современной концепции управления персоналом, сформировать из нагромождения фактов карьерных перемещений стройную систему карьеры, обозначить точки взаимодействия различных управленческих технологий для достижения их синергетического эффекта, повысить информированность о возможностях достижения конкурентоспособности человеческих ресурсов посредством управления персоналом и многое другое.

Раздел 1. Концептуальные основы управления персоналом организации

1.1. Генезис концепций управления персоналом

В 1900 г. Б. Ф. Гудрик — американский бизнесмен — организовал в своей фирме первое бюро по рекрутингу работников. Именно с этого события, по мнению исследователей, началась специализация в области управления человеческой деятельностью.

Тренды концептуальных основ управления персоналом для различных этапов развития общества XIX–XX вв. отличались большим разнообразием. Прежде всего, эти различия были обусловлены господствующей в обществе управленческой парадигмой относительно роли человека в организации: от восприятия персонала как издержек производства к рассмотрению персонала как ресурса, достоинства организации, а затем как средство развития организации. Как следствие генезиса роли человека в организации следует выделить четыре этапа становления концепции управления персоналом в мировой практике: управление кадрами, управление персоналом, управление человеческими ресурсами и стратегическое управление человеческими ресурсами (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Эволюция концепций управления персоналом в развитых странах мира¹

Годы	Концепции	Роль работника рассматривается как
1900–40-е гг.	Управление кадрами	Носитель трудовой функции, «живой придаток машины»
1950–70-е гг.	Управление персоналом	Субъект трудовых отношений, личность
1980–90-е гг.	Управление человеческими ресурсами	Ключевой стратегический ресурс организации
XXI в.	Стратегическое управление человеческими ресурсами	Не люди для организации, а организация для людей

Формирование и развитие теоретико-методологических и методических основ управления персоналом в разных странах отличается большим разнообразием, обусловленным историческими, национальными, институциональными и организационными различиями. В зависимости от уровня стратегической ориентации и степени децентрализации управления персоналом можно выявить четыре подхода (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Подходы к управлению персоналом в странах ЕС²

Уровень стратегической ориентации	Уровень децентрализации управления персоналом	
	низкий	высокий
Высокий	Подход с позиции централизованной кадровой политики (Франция, Испания, Норвегия)	Интегрированный подход (Швеция, Швейцария)
Низкий	Механистически-легализованный подход (Италия, Англия, Германия)	Децентрализованный, некоординированный подход (Голландия, Дания)

¹ См.: Макарова И. К. Управление персоналом: учебник. — М.: Юриспруденция, 2002. — С. 32.

² См.: Brewster, Ch. et. al., Project on International Human Resource Management: 1991 Result. — Grandfield, 1993.

На предприятиях Италии, Великобритании и Германии чаще всего встречается *механистически-легализованный подход*. Кадровые службы во исполнение распоряжений топ-менеджмента занимаются преимущественно решением оперативных управленческих задач относительно персонала без широкого вовлечения линейных руководителей.

Важнейшие кадровые вопросы на предприятиях Голландии и Дании решаются *децентрализованно* линейными руководителями, зачастую в условиях отсутствия единой кадровой стратегии предприятия.

Централизованные кадровые службы на предприятиях во Франции, Испании и Норвегии чаще всего применяют *стратегические подходы* к управлению персоналом.

Кадровая политика на предприятиях Швеции и Швейцарии носит стратегический характер и осуществляется с *максимальной децентрализацией* непосредственно линейными руководителями.

В России управление персоналом стало формироваться в начале 90-х гг. В плановой экономике само понятие «управление персоналом» в управленческой практике отсутствовало (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Основные этапы эволюции концепции управления персоналом в России

Годы	Концепция	Этап развития общества	Цель управления работниками	Приоритеты управления работниками
1917-1985 гг.	Управление кадрами	Командно-административный	Реализация права граждан на труд	Учет и контроль над кадровым обеспечением организации
1985-1991 гг.	Управление человеческими ресурсами	Переходный к рыночному	Кадровое обеспечение организации	Наем работников, всестороннее развитие персонала, нормирование труда, материальное стимулирование труда, социалистическое соревнование
1991-2000 гг.	Управление персоналом	Организационно-экономический	Формирование и поддержание конкурентоспособности отдельных работников	Организация труда и техника безопасности, развитие работников, оценка и аттестация работников, материальное и моральное стимулирование эффективного труда, высвобождение, социальное партнерство
2000 гг. – по н. время	Стратегическое управление человеческими ресурсами	Рыночный	Формирование и поддержание корпоративной конкурентоспособности персонала в целом	Содействие эффективности персонала: формирование приверженности, развитие человеческих ресурсов, вовлеченность работников в управление организацией

1.1.1. Управление кадрами

В период плановой экономики система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами.

Управление кадрами в условиях господства тоталитарной идеологии и необходимости подавления инакомыслия наряду с ленинским лозунгом о социализме как постоянном учете контроле породили гигантскую систему контроля над каждым членом общества, включающую сотни анкет, справок-объективов, заявлений, требующих

разрешительных резолюций, ежемесячных, ежеквартальных и годовых отчетов, направлявшихся в центр³. Общая профессиональная идеология управления кадрами сводилась к реализации таких важнейших традиционных задач кадровой работы, как сбор, учет, обработка, хранение и предоставление вышестоящим органам информации о каждом работнике организации. Таким образом, деятельность специалистов по управлению кадрами была косвенно ориентирована на достижение организационных целей, они не несли непосредственной ответственности за разработку и реализацию стратегии организации. Для выполнения такой профессиональной деятельности не предполагалась специальная профессиональная подготовка, достаточно было для специалистов наличия общего среднего образования, а для руководителя — любое профессиональное образование и членство в коммунистической партии.

Управление кадрами — это деятельность по реализации учетно-регистрационных функций и подготовке различного рода отчетности регламентированного и нерегламентированного характера относительно кадрового обеспечения предприятия.

По мере ослабления централизованной системы управления экономикой происходил кризис традиционной системы отношений между человеком и организацией и, соответственно, управление кадрами получает новые стимулы к развитию, а именно: наблюдается относительный и абсолютный рост численности работников кадровых служб; повышается статус этой профессии; кадровая работа становится полноценным, самостоятельным и самодостаточным бизнесом⁴.

1.1.2. Управление человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами нацелено на использование человеческих знаний, навыков и талантов для достижения организационных целей. Человек — объект подобного управления рассматривается как невозобновляемый ресурс, как элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов: трудового потенциала, трудовой функции, социальных отношений.

Цель управления человеческими ресурсами — создание сплоченного эффективно работающего коллектива, способного достичь запланированных бизнес-целей. Управление человеческими ресурсами позволяет реализовывать следующие задачи:

- проектирование формальных систем организации, обеспечивающих эффективное использование знаний, навыков и талантов работников для достижения организационных целей;
- своевременное формирование человеческих ресурсов необходимой численностью и требуемыми компетенциями для достижения бизнес-целей;
- повышение производительности, качества и лояльности персонала и мониторинг этих показателей;
- создание гибкой системы мотивации персонала для формирования успешных команд для реализации проектов, а также соответствующей достижению организационных целей управленческой структуры;
- достижение синергетического эффекта воспроизводства тех созидательных компетенций работника и свойств труда, которые создают для работодателя определенное превосходство над персоналом организаций-конкурентов.

Основные подходы в зависимости от содержания управленческих решений — рационалистический (или традиционный) и гуманистический (или неоплюралистический).

Традиционный подход к управлению человеческими ресурсами опирается на следующую позицию: если организация инвестирует в кадры (совершенствует технологии

³ См.: Одегов Ю. Г., Никонова Т. В., Безделов Д. А. Управление персоналом банка: учеб. пособие. — М.: Изд-во РЭА им. Г. В. Плеханова, 1996. — С. 15–36.

⁴ См.: Управление персоналом: учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2001. — С. 26–28.

отбора персонала, систематически организует его обучение и реализует программы карьеры, обеспечивает достойный уровень вознаграждения, качества трудовой жизни), то она вправе требовать от своих работников лояльности и ответственного отношения к работе.

Неоплюралистический подход к управлению человеческими ресурсами ориентирован на достижение отношений взаимной ответственности работодателя и наемных работников: ответственность за созидание конкурентных преимуществ организации берут на себя сами работники, и их вовлеченность в дела организации достигается за счет таких факторов, как эффективная организационная коммуникация, высокая мотивация и гибкое руководство.

1.1.3. Управления персоналом

Управление персоналом — деятельность по формированию, развитию и использованию трудового потенциала организации, необходимого для достижения социально-экономической эффективности бизнес-деятельности.

Цель управления персоналом необходимо рассматривать с позиций двух субъектов управления персоналом — организации-работодателя и наемного работника.

Цель управления персоналом с позиции организации-работодателя состоит в обеспечении эффективности предприятия (например, прибыльности, стабильности предприятия, его адаптируемости к будущим изменениям ситуации) при минимальных затратах на персонал. Для достижения этой цели необходимо решить двуединую задачу: во-первых, использовать персонал в соответствии со структурой и стратегией организации; во-вторых, повышать эффективность трудовой отдачи⁵.

Цель управления персоналом с позиции наемного работника состоит в удовлетворении его потребностей как участника трудового процесса: монетарных (таких как оплата труда, дополнительные материальные льготы и стимулы), социально-психологических (сюда относятся межличностное общение, условия труда, социальная безопасность, социально-психологический климат), а также потребности в самореализации человека в труде (т. е. в творческом характере труда, возможности профессионального роста, должностного продвижения, признании заслуг, адекватной оценке труда)⁶.

В зависимости от характера и содержания отношения к работникам необходимо различать жесткий, мягкий, смешанный подходы к управлению персоналом.

При *жестком подходе* делается акцент на первоочередность потребностей бизнеса, а наемные работники привлекаются и используются, как того требуют корпоративные планы. Такое управление ориентировано на результат - создание работниками добавленной стоимости. Оно включает целеполагание и организацию бизнес-процессов, систем контроля, отчетности, стимулирования достижения результата, формирование четкой ответственности каждого работника за выполнение поставленных задач и предоставление ему соответствующих полномочий.

Мягкий подход к управлению персоналом предполагает создание оптимальных условий для раскрытия потенциала наемных работников и усиления их мотивации к достижениям в бизнес-деятельности. Такое управление ориентировано на формирование и развитие поведения на рабочем месте тех работников, которые привержены организации, адаптивны и обладают высоким качеством (навыков, показателей деятельности и т. д.). Оно включает формирование и развитие культуры сотрудничества и достижений, управление знаниями, и, в конечном счете, превращение организации в

⁵ Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учеб. — М.: ИНФРА-М, 2002. — С. 12–13; Управление персоналом: учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2001. — С. 109–128; Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2003. — С. 25.

⁶ Там же.

саморазвивающуюся систему, использующую свои подразделения в качестве лабораторий передового опыта и вовлекающую в процесс принятия решений весь персонал.

При *смешанном подходе* наблюдается комбинированное применение мягкого и жесткого подходов к управлению персоналом.

Предметом управления персоналом выступают взаимоотношения работников с работодателем в процессе труда с точки зрения наиболее полного и эффективного использования их потенциала для функционирования бизнес-систем.

Основные традиции в построении системы управления персоналом: патернализм; эффективная система взаимоотношений; административный контроль; профессионализм; перспективность; стратегичность.

1.1.4. Стратегическое управление человеческими ресурсами

Стратегическое управление человеческими ресурсами — это целенаправленная деятельность по удовлетворению потребности в квалифицированных, приверженных и высокомотивированных сотрудниках, способных обеспечить устойчивое конкурентное преимущество организации.

Цель стратегического управления человеческими ресурсами состоит в достижении конкурентоспособности организации на рынке труда. *Субъектом* этого управления выступает служба управления персоналом (кадровая служба) организации и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители. *Объектом* является корпоративная конкурентоспособность персонала организации, динамика ее развития, структуры и целевые взаимосвязи, политика в отношении персонала, а также технологии и методы управления персоналом, основанные на принципах стратегического управления.

Основные принципы стратегического управления человеческими ресурсами:

— признание персонала главным источником конкурентного преимущества организации;

— наличие общей стратегии управления персоналом, которое вытекает из стратегии бизнеса и создает конкретные (частные) стратегии управления персоналом с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде;

— признание персонала, целей и потребностей работников, приверженность и лояльность к организации ведущими ценностями организации;

— единые для всей организации бизнес-процессы и стандарты деятельности по управлению персоналом.

Эффективность стратегического управления человеческими ресурсами следует оценивать по четырем направлениям:

1) корпоративная преданность (т. е. лояльность сотрудников по отношению к организации, личная мотивация и привязанность к своей работе);

2) компетентность (квалификация работников, их профессиональные навыки, подготовка и переподготовка для исполнения работы более высокого уровня);

3) командная согласованность (т. е. и руководство, и сотрудники организации разделяют взгляды на ее цели и работают совместно для их достижения);

4) эффективность бизнес-процессов организации (т. е. человеческие ресурсы должны использоваться таким образом, чтобы их созидательные компетенции и свойства труда создавали для организации-работодателя определенное превосходство над организациями-конкурентами).

Различают *три уровня стратегического управления персоналом*:

1. Стратегический — формулирование политики и общее целеполагание.

2. Управленческий — формирование и распределение ресурсов для выполнения стратегического плана.

3. Операционный — непосредственное повседневное руководство работниками в

процессе достижения основных, стратегических целей организации.

Логика стратегического управления человеческими ресурсами признает, что форма, содержание и степень применимости его концепции в разных организациях существенно отличаются друг от друга. Подходы к стратегическому управлению персоналом описаны целым рядом концепций⁷ (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Классификация концепций стратегического управления человеческими ресурсами

Цель стратегического управления человеческими ресурсами	Отношение к работнику	
	как к ресурсу	как к личности
Социальная	Концепция «Управление формированием высокой степени приверженности персонала»	Концепция «Максимальная вовлеченность Работников»
Экономическая	Концепция «Развитие потенциала человеческих ресурсов»	Концепция «Управление формированием высокой степени эффективности персонала»

Концепция управления формированием высокой степени приверженности нацелена на формирование преданности персонала с тем, чтобы вместо поведенческого, регулируемого санкциями и внешним давлением на работника, добиться саморегулируемого поведения и установления доверительных отношений в организации. Эта модель включает планирование карьеры, сокращение числа иерархических уровней и разницы в организационном статусе; опору на команды в процессе распространения информации (командный брифинг), структурирование работы (командная работа) и решения проблем (кружки качества); проектирование должностных инструкций; политику добровольного увольнения или сокращения штатов; гарантию постоянной занятости; различные формы оценки и системы оплаты труда по результатам достижений и участие в прибылях; высокую степень вовлеченности персонала в управление качеством.

Концепция управления формированием высокой степени эффективности ориентирована на достижение высоких показателей работы (прибыль, производительность, качество, уровень обслуживания клиента, стабильность и адаптируемость бизнеса к изменяющимся условиям рынка, рост и др.). Концепция управления формированием высокой степени эффективности включает кадровое обеспечение, развитие персонала, управление эффективностью и системы вознаграждения, которые фокусируются на создании конкурентного преимущества персонала для организации-работодателя.

Концепция максимальной вовлеченности способствует, во-первых, формированию отношения к работникам как к партнерам по бизнесу с учетом их интересов; во-вторых,

⁷ См., например: Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. — М.: Экономика, 2003. — 239 с.; Апенько С. Н., Коньшиунов А. Ю. Стратегическое управление персоналом и место в нем оценки сотрудников предприятия // Вестник Омского государственного университета. — 2003. — № 3. — С. 53–58; Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2002; Виноградова И. Стратегия управления персоналом в условиях организационных изменений // Эффективный менеджмент. — Сентябрь. — 2006. — С. 12–15; Лукашевич В. В., Лукашевич А. В., Митрякова О. Л. Программно-целевые аспекты стратегического управления персоналом полиграфических предприятий // www.ruprint.ru (дата обращения 25.11.2013); Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учебник. — М.: Финпресс, 2004. — 288 с. и др.

наделение работников правом голоса в разработке управленческих решений. Эта концепция ориентирована на преодоление отчуждения работников от процесса и результатов труда, стимулирование чувства ответственности и профессиональной гордости за свою организацию, переход от управления группами работников к групповой работе.

Концепция развития потенциала человеческих ресурсов основывается на убеждении том, что организация может достичь конкурентного преимущества посредством привлечения и развития необходимых человеческих ресурсов, тем самым быстрее обучить персонал и применить полученные знания для усиления конкурентной позиции. Эта модель сосредоточена на привлечении, развитии и удержании интеллектуального капитала в организации.

1.2. Системный подход к управлению персоналом организации

1.2.1. Персонал как объект управления

Для характеристики человека как многогранного субъекта экономической жизни, производственно-коммерческой деятельности используются такие экономические категории, как рабочая сила, трудовые ресурсы, трудовой потенциал, человеческий фактор, интеллектуальный и человеческий капитал, персонал, человеческие ресурсы.

Начиная с XX в. при исследовании роли человека в сфере производства широко используется термин «рабочая сила». Человек при этом рассматривается как носитель способностей и качеств, которые могут использоваться в процессе труда.

Рабочая сила есть способность человека к труду, т. е. совокупность физических и духовных способностей человека, которые используются им в процессе труда для производства материальных и духовных благ и услуг. Это совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает организм, живая личность человека и которые пускаются в ход всякий раз, когда он производит какие-либо потребительские стоимости⁸. Труд — единственная форма проявления, осуществления рабочей силы: «Рабочая сила осуществляется лишь путем внешнего ее проявления, она осуществляется только в труде»⁹.

Иначе говоря, по отношению к непосредственному процессу труда рабочая сила выступает как потенциальная величина, а труд — как функциональная способность.

Способность к труду (рабочая сила) ограничена определенными возрастными границами, которые устанавливаются в каждой стране действующим законодательством. Так, население РФ по возрасту и способности к труду можно разделить на три большие группы: дети и подростки до 16 лет; лица в трудоспособном возрасте (мужчины — 16–59 лет, женщины — 16–54 года); лица старше трудоспособного возраста (мужчины — 60 лет и старше, женщины — 55 лет и старше).

Следует различать общую и профессиональную способность к труду.

Общая трудоспособность предполагает наличие у человека физических, психофизиологических, возрастных и других данных, определяющих способность к труду и не требующих специальной подготовки, т. е. способность к неквалифицированному труду. *Профессиональная трудоспособность* — это способность к конкретному виду труда, требующая специального обучения, т. е. способность к квалифицированному труду.

С 20-х годов для характеристики субъекта экономической жизни в отечественной практике используется термин «трудовые ресурсы».

Трудовые ресурсы — это часть населения, обладающая физическим развитием, умственными способностями и знаниями, которые необходимы для работы в экономике. К трудовым ресурсам относятся, во-первых, граждане в трудоспособном возрасте, за

⁸ Маркс К., Энгельс Ф. Соч. — Т. 20. — С. 178.

⁹ Маркс К., Энгельс Ф. Соч. — Т. 23. — С. 181.

исключением льготных пенсионеров (т. е. лиц трудоспособного возраста, получающих пенсии по старости на льготных основаниях), а также неработающих инвалидов труда и войны I и II групп; во-вторых, граждане старше и моложе трудоспособного возраста, занятые в общественном производстве. В масштабах страны, региона, отрасли экономики, в рамках какой-либо профессиональной группы трудовые ресурсы рассматриваются, с одной стороны, как пассивный объект внешнего управления, с другой — как планово-учетная единица.

Начиная с 1960-х годов в экономической литературе все активнее используется термин «человеческий фактор». *Человеческий фактор* — это «система взаимодействующих, занимающих разное положение классов, слоев, групп, деятельность и взаимодействие которых обеспечивают прогрессивное развитие общества»¹⁰; это люди в организациях, объединенные для совместной деятельности; в структурном плане это, в первую очередь, личность, рабочая группа, трудовой коллектив¹¹. Использование понятия «человеческий фактор» подчеркивает активную роль человека в производственно-коммерческой системе. Человек — это главная движущая сила общественного производства, средство повышения его эффективности. Использование понятия «человеческий фактор» выдвигает на первый план задачу создания необходимых условий для развития профессиональных и творческих способностей людей.

В 70–80-е годы XX века для характеристики ресурсов труда активно начинает использоваться термин «трудовой потенциал». Человек рассматривается как субъект со своими потребностями и интересами в сфере труда. *Трудовой потенциал* характеризует с количественной и качественной сторон ресурсные возможности в области труда («массу труда»), которыми располагает субъект управления (работник, организация, регион, страна) в течение определенного календарного периода и которые могут быть мобилизованы для достижения конкретной цели. Трудовой потенциал — это возможности и границы участия в трудовой деятельности как отдельного работника, так и их групп.

Трудовой потенциал формируется на различных уровнях:

1. Трудовой потенциал работника — способность отдельного работника достигать в заданных условиях определенных результатов, т. е. его возможная трудовая дееспособность, его ресурсные возможности в области труда. Определяется наличием у работника способности к труду и состоянием механизмов, которыми эти способности приводятся в движение, обеспечивая инициативность, ответственность, заинтересованность в наилучших конечных результатах.

2. Трудовой потенциал организации — совокупная трудовая дееспособность всего персонала, ресурсные возможности в области труда списочного состава организации, исходя из возраста, физических возможностей, имеющихся знаний и профессионально-квалификационных навыков. Это совокупные возможности работников, готовых предложить работодателю определенную массу (количество) труда, причем определенного качества:

$$\Phi_n = \Phi_k - T_{ин} = Ч \times Д \times T_{см}$$

где: Φ_n - совокупный потенциальный фонд рабочего времени предприятия; Φ_k - величина календарного фонда рабочего времени; $T_{ин}$ - нерезервообразующие неявки и перерывы в работе; $Ч$ - численность работающих; $Д$ - количество дней работы в периоде; $T_{см}$ - продолжительность рабочего дня в часах;

3. Трудовой потенциал общества (региона, страны) — потенциальная трудовая дееспособность общества, его ресурсы труда. Показатель трудового потенциала общества

¹⁰Заславская Т. И., Рывкина Р. В. Социология общественной жизни: очерки теории.— Новосибирск, 1991. — С. 35.

¹¹Экономика труда (социально-трудовые отношения) / под ред. Н. А. Волгина, Ю. Г. Одегова. — М.: Экзамен, 2003. — С. 44–45.

может быть формализован следующим образом:

$$\Phi_{no} = \sum_{i=1}^n \mathcal{C}_i \times T_{pi}$$

где: T_{pi} - законодательно установленная величина времени работы по i -той группе работников в течение календарного периода; \mathcal{C}_i - численность i -той группы работников.

Таким образом, понятие «трудовой потенциал» является более объемным и разносторонним, чем термины «трудовые ресурсы» и «рабочая сила», поскольку, во-первых, его основой является термин «потенциал» — источник возможностей, средств, запаса¹²; во-вторых, трудовой потенциал — это персонифицированная рабочая сила, рассматриваемая в совокупности своих качественных характеристик¹³.

В 1990-е годы в отечественной практике все активнее начали использоваться термины «интеллектуальный капитал» и «человеческий капитал». *Интеллектуальный капитал* — это запас и движение полезных для организации знаний у нанятого ею персонала¹⁴. В литературе выделяют три составляющие интеллектуального капитала организации:

1. Человеческий капитал — совокупность характеристик человека (знания, умения и способности), которые определяют его производительность и могут быть источником дохода для него самого, его семьи, предприятия и общества в целом. Такими характеристиками являются здоровье и природные способности, образование, профессионализм (квалификация: знания, опыт, навыки). Это тот актив, права собственности на который не могут быть переданы другому лицу: собственник человеческого капитала, отчуждая рабочую силу как товар, не отказывается от права собственности на него: он предоставляет свою рабочую силу потребителю для временного использования, в течение определенного срока.

2. Социальный капитал — запасы и перемещение знаний благодаря системе взаимоотношений между работниками как внутри организации, так и в процессе их общения с внешней средой. Развитие командного духа путем перехода от индивидуальной ответственности к ответственности группы работников в целом за все задание способствует обмену знаниями в процессе совместной деятельности, восприятию сотрудинок в качестве ресурсов для развития друг друга.

3. Организационный капитал — это те знания, которыми владеет организация и которые хранятся в базах данных, инструкциях, положениях и т. д. Сохранение, структурирование, кастомизация и другие операции со знаниями — обязательный элемент функционирования организации потому, что если знания остаются у своих владельцев (работников), то их невозможно эффективно использовать для блага организации. В связи с этим обмен знаниями между работниками организации может осуществляться разными способами: традиционно (используя e-mail, директории, базы данных или файловые шкафы подразделений) или с использованием корпоративных технологических решений (баз данных, директорий, порталов, интранета компании и т. д.).

В середине 1980-х годов на российскую почву была перенесена западная терминология из сферы микроэкономики, менеджмента, индустриальной социологии. Примером этого могут служить категории «Персонал» и «Человеческие ресурсы».

Персонал — это совокупность всех наемных работников, работающих собственников и совладельцев в рамках определенной организационной единицы, совместно реализующих цель по производству товаров или оказанию услуг, действующих в соответствии с определенными правилами и процедурами в рамках определенной

¹²Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2003. — С. 51.

¹³ Экономика труда (социально-трудовые отношения). — С. 37–38.

¹⁴ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. — 8-е изд. — СПб.: Питер, 2004. — С. 64.

формы собственности.

В теории управления существуют различные подходы к классификации персонала в зависимости от профессии или должности работника, уровня управления, категории работников. В нашей стране базовой является классификация по категориям работников, предложенная в 1980-х годах Государственным комитетом по труду СССР. Она предусматривает выделение двух основных частей персонала по характеру трудовых функций в процессе производства:

1. Производственный персонал (рабочие) — осуществляет трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Он обеспечивает выпуск продукции, ее обмен, сбыт и сервисное обслуживание. Результатом труда производственного персонала является продукция в вещественной форме (здания, автомобили, телевизоры, мебель, продукты питания, одежда и т. п.).

2. Управленческий персонал (служащие) — осуществляет трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда. Он занят переработкой информации с использованием технических средств управления.

Управленческий персонал разделяется на три основные категории: руководители (линейные и функциональные), специалисты (функциональные и инженеры), прочие служащие.

Основанием для отнесения работника к той или иной группе (категории) является занимаемая должность, т. е. штатная единица организации (первичный элемент в структуре управления), которая определяется в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником профессий рабочих и должностей служащих¹⁵, профессиональными стандартами¹⁶.

Часть персонала организации, которая обладает профессиональной способностью к труду (т. е. имеет специальную подготовку)¹⁷, формирует *кадры организации*. Иначе говоря, численность персонала организации больше численности кадров на часть, которую составляют неквалифицированные и малоквалифицированные рабочие.

Следует заметить, что в настоящее время в отечественных организациях заметно уменьшается число участков работы, требующих приложения неквалифицированного и малоквалифицированного труда. Это объясняется тем, что под влиянием технического прогресса происходит сокращение различий в сложности самого труда. При этом резко возрос общеобразовательный уровень рабочих, входящих в трудоспособный возраст, в результате чего сокращается время подготовки к выполнению самых сложных работ. Изменилось само понятие простой работы. Если раньше по низшему разряду сетки тарифицировался чернорабочий, то теперь к рабочему первого разряда в любой отрасли экономики предъявляются несравненно более высокие требования, чем прежде.

Персонал является важнейшей частью организации и независимо от сферы его функционирования выполняет ряд основных функций как объект управления:

- функция основной деятельности реализуется на основе объединения всех социальных групп в единую кооперацию работников и направлена на получение результатов определенного количества и качества, на уменьшение затрат на единицу полученного результата с учетом диктуемых рынком ограничений;

- социально-интегративная функция связана с обеспечением соответствия общественных, групповых и индивидуальных интересов сотрудников принципам

¹⁵ См.: Единый тарифно-квалификационный справочник [Электронный ресурс]. — URL: www.etks.info

¹⁶ См.: О Правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов: Постановление Правительства РФ от 22 января 2013 г. № 23 // <http://base.garant.ru/70304190/>; Об утверждении комплексного плана мероприятий по разработке профессиональных стандартов, их независимой профессионально-общественной экспертизе и применению на период 2014-2016 годов: Распоряжение Правительства РФ от 31 марта 2014 года № 487-р // <http://docs.cntd.ru/document/499086861>; Об утверждении уровней квалификации в целях разработки проектов профессиональных стандартов: Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 12 апреля 2013 года № 148н / 88 // <http://docs.cntd.ru/document/499018307>

¹⁷ Экономика труда (социально-трудовые отношения). — С. 42.

социального развития персонала и справедливого распределения по труду;

- управленческая (политико-воспитательная) функция предполагает целенаправленное регулирование деятельности сотрудников, повышение их общественной активности, приверженности к делам организации.

Термин «человеческие ресурсы» стал использоваться в конце 1980-х гг. *Человеческие ресурсы* — составная часть производственных ресурсов — совокупность занятых в производстве людей в единстве их деятельности и возможностей. В теории управления существуют различные подходы к определению категории «человеческие ресурсы».

В узком смысле под ними понимают списочный состав работников в рамках определенной организационной единицы.

В широком смысле — часть населения страны, обладающую определенными качественными показателями. Основой человеческих ресурсов выступают трудовой потенциал и экономически активное население в совокупности.

Подход к человеческим ресурсам как составляющей производственных ресурсов означает, с одной стороны, отказ от представлений о работниках как о «даровом богатстве», освоение которого не требует организационных инвестиций; с другой — ориентацию на их экономическую полезность, обусловленную целевыми инвестициями в их формирование, рациональное использование и развитие для достижения конкурентоспособности организации.

Человеческие ресурсы, как и другие виды производственных ресурсов, обладают следующими характерными для всех видов производственных ресурсов признаками:

- 1) количественной определенностью — организационные ресурсы труда характеризуются численностью работников, длительностью и интенсивностью выполнения ими трудовых функций;

- 2) ограниченностью — ресурсные возможности, которыми располагают работники, могут дать строго определенную массу (количество) труда в течение определенного периода времени (рабочего дня, месяца, квартала, года);

- 3) качественной определенностью — для достижения бизнес-целей организации работники должны отвечать определенным профессионально-квалификационным требованиям;

- 4) полезностью, — они способствуют созданию дополнительной ценности организации, достижению ее конкурентного преимущества;

- 5) участием в стоимости продукции — потребление человеческих ресурсов, принято оценивать количеством отработанных человеко-часов и расходами на персонал, включающими заработную плату и социальные выплаты;

- 6) созданием доходов работника — при использовании человеческих ресурсов их собственники получают доходы: в виде заработной платы (от труда) и прибыли (от предпринимательских способностей);

- 7) подверженностью моральному износу, который проявляется в использовании работником точек зрения, теорий, понятий и методов в профессиональной деятельности, менее эффективных при решении проблемы, чем другие существующие в настоящее время;

- 8) подверженностью физическому износу, под которым следует понимать полную или частичную утрату трудоспособности;

- 9) необходимостью непрерывного воспроизводства кадрового потенциала с учетом изменяющихся условий внешней и внутренней среды организации.

Однако человеческие ресурсы как один из видов производственных ресурсов обладают специфическими, отличительными признаками.

Во-первых, люди наделены интеллектом, и их реакция на внешнее воздействие — эмоционально осмысленная, а не механическая. Трудоспособные индивиды выбирают определенный вид деятельности, приходят в организацию осознанно, с определенными

потребностями и ожидают от организации помощи в удовлетворении этих потребностей. Работник как личность действует, с одной стороны, в соответствии со своими внутренними склонностями и решениями, а с другой — в соответствии с внешней обстановкой (требованиями и регламентами технологии производства, организационной (корпоративной) культуры и официально установленными правилами внутреннего трудового распорядка, условиями договоров о найме на работу, трудовыми договорами, контрактами и др.

Во-вторых, в человеке скрыты наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования организации. Только человеческие ресурсы, обладая творческими и предпринимательскими способностями, способны к постоянному совершенствованию и развитию. В условиях современного научно-технического прогресса, когда технологии, а вместе с ними и профессиональные навыки теряют свою актуальность в течение нескольких лет, способность персонала к постоянному совершенствованию и развитию представляет собой наиболее важный, перспективный и долговременный источник повышения эффективности деятельности любой организации.

В-третьих, знания, умения, навыки и способности распределены между людьми неравномерно, поэтому требуется их обучение, постоянное пополнение новыми знаниями. Таким образом, инвестиции в человеческие ресурсы становятся эффективным вложением материальных ресурсов в перспективное развитие организации и могут приносить достаточно большие дивиденды.

В-четвертых, процессы взаимодействия между организацией и сотрудником являются двусторонними, взаимными. Иначе говоря, не только организация оказывает непосредственное влияние на персонал, но и сам сотрудник тем или иным образом влияет на деятельность и конкурентоспособность организации. В отличие от других ресурсов, человеческие ресурсы поддаются только относительному логическому анализу и прогнозированию.

В-пятых, каждый человек уникален по своей природе и для него характерен так называемый феномен эквивиальности. Сущность этого феномена состоит в том, что организации-работодатели могут достигать желаемого результата деятельности работников за счет варьирующих методов управления, при этом единого лучшего пути не существует. В силу эквивиальности, позволяющей изучить и спрогнозировать рабочие качества (например, уровень интеллекта, особенности характера, темперамента, эмоциональной устойчивости, здоровье, настроение, желание работать и т. п.) лишь с долей вероятности, эффективность работы персонала в организации не всегда предсказуема.

И, наконец, в-шестых, человеческие ресурсы выполняют ключевую стратегическую роль в современной организации, поскольку они приводят в движение, организуют взаимодействие всех ресурсов, следовательно, достижение бизнес-целей во многом зависит от творческой активности ее персонала, его готовности брать на себя ответственность за принимаемые решения, понимания того, что общий успех может сложиться только в том случае, если каждый работник максимально эффективно использует свой трудовой потенциал.

1.2.2. Современные персонал-технологии

Управление персоналом — это часть менеджмента, касающаяся наемных работников и их взаимоотношений с работодателем в рамках предприятия, а также деятельность по формированию, развитию и использованию трудового потенциала организации для достижения социально-экономической эффективности бизнес-деятельности. Следовательно, управление персоналом призвано, с одной стороны, объединять и развивать усилия работников предприятия в рамках эффективной организации труда и, с другой — принимая во внимание благосостояние каждого работника и рабочих групп, добиваться, чтобы они наиболее эффективно работали на

благо организации.

Достижению цели управления персоналом служат ее персонал-технологии.

Персонал-технологии – это управленческие воздействия субъекта управления с целью осуществления желаемых преобразований внутреннего рынка труда (численности, структуры, компетентности, расходов на персонал), направленных либо непосредственно на работника или на их группу как производственную ячейку, либо на факторы внутренней и внешней среды, в которой протекает процесс труда. Иначе говоря, необходимо в наиболее общем виде различать две группы персонал-технологий — технологии руководства персоналом и технологии кадровой работы (кадрового менеджмента) (табл. 1.5).

Таблица 1.5

Сравнительная характеристика структурных составляющих управления персоналом

Критерии сравнения	Кадровый менеджмент	Руководство работниками
Цель управленческих функций	Кадровое обеспечение бизнес-процесса	Достижение каждым работником основных, стратегических целей деятельности
Управленческие функции	Сервисные функции (информационное, научно-методическое, правовое, т.д.)	Основные функции (наем работников, организация труда, оценка и аттестация, вознаграждение, развитие, выбытие)
Периодичность управленческих функций	Фрагментарность, эпизодичность	Постоянство, повседневность
Характер управленческих функций	Преимущественно вспомогательный характер	Основополагающий характер
Активность контактов с работниками	Опосредованность общения	Непосредственность общения
Объем властных полномочий	Ограниченность	Большой объем
Субъект управленческих функций	Кадровая служба, HR-менеджеры	Линейные, функциональные руководители различных уровней управления

Кадровый менеджмент — разнообразная деятельность по кадровому обеспечению процесса достижения бизнес-целей организации. Главная функция работы с кадрами состоит в обеспечении организации оптимальной численностью работников требуемой квалификации и мотивации.

При всем многообразии организаций, которые существуют в современном обществе, и видов деятельности, которыми они заняты, в управлении персоналом реализуются одни и те же обеспечивающие функции, направленные на укомплектованность рабочих мест квалифицированными специалистами вне зависимости от специфики деятельности:

— кадровое обеспечение системы управления персоналом включает в себя совокупность действий, направленных на укомплектованность службы управления персоналом (кадровой службы) квалифицированными специалистами и развитие экономико-управленческой культуры руководителей, знающих и понимающих новые рыночные отношения и умеющих эффективно их использовать;

— информационное обеспечение связано с организационным оформлением массива информации, информационных потоков, технологического процесса переработки информации в сфере управления персоналом;

— нормативно-методическое обеспечение представляет собой систему документов, регламентирующих разработку и реализацию управленческих решений относительно

персонала;

— правовое обеспечение – это система установления правовых норм централизованного и локального характера, регулирующих социально-трудовые отношения на различных уровнях управления;

— делопроизводственное обеспечение – это система движения документов, связанных с управлением персоналом.

В самом общем смысле *руководство персоналом* — это деятельность по непосредственному повседневному управлению работниками в процессе достижения основных, стратегических целей организации. Цель руководства персоналом достигается благодаря реализации основных функций управления вне зависимости от специфики деятельности:

– *формирование персонала* - совокупность действий, направленных на укомплектованность рабочих мест квалифицированными, мотивированными и лояльными работниками;

– *использование персонала* - совокупность действий, направленных на создание условий для реализации каждым работником своих потенциальных возможностей (способностей) в процессе трудовой деятельности в соответствии с текущими и перспективными задачами функционирования самого предприятия;

– *оценка персонала* - целенаправленный процесс учета и измерения результатов в виде достигнутого уровня трудового потенциала и эффективности деятельности персонала по сравнению с ожиданиями, отраженными в бизнес-целях;

– *вознаграждение персонала* – способ активизации кадрового потенциала путем создания и развития организационных программ стимулирования эффективности работников, способствующих достижению бизнес-целей;

– *развитие персонала* – целеориентированный процесс преобразования позиции организации на рынке труда путем достижения компромисса между личными потребностями работников в саморазвитии и интересах организации в обновлении кадрового потенциала;

– *увольнение* - это прекращение трудовых отношений между сотрудником организации, прекращающим выполнять свои служебные обязанности и работодателем, переставшим выплачивать работнику денежное вознаграждение (рис. 1.1).

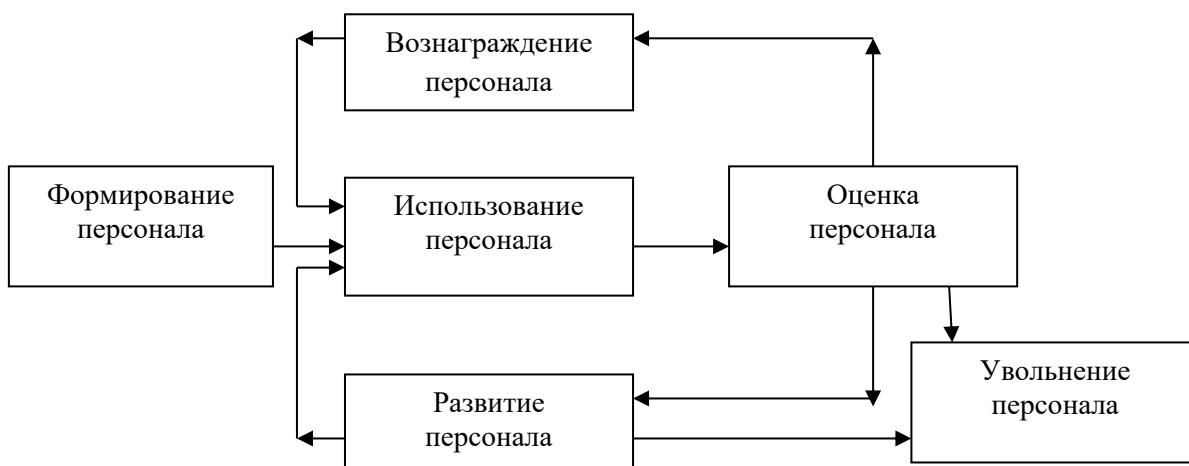


Рис. 1.1. Принципиальная схема руководства персоналом

Теория и практика управления персоналом позволила выработать несколько способов достижения согласованности двух групп персонал-технологий - кадрового менеджмента и руководства персоналом. Это совместное обсуждение проблем и выработка общих кадровых решений; четкое разграничение полномочий, прав и

обязанностей между линейными, функциональными руководителями и специалистами кадровой службы; обучение взаимопониманию и сотрудничеству посредством ротации, перевода из кадровых служб в линейные руководители, и наоборот¹⁸.

Итак, *управление персоналом организации* — целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку и реализацию концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации¹⁹.

1.2.3. Принципы управления персоналом

Под принципами управления персоналом следует понимать правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководящий состав организации, руководители и специалисты кадровой службы в процессе управления персоналом. Они отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей.

Принципы управления персоналом необходимо разделить на общесистемные, присущие всем системам независимо от их типа (табл. 1.6) и частные принципы системы управления персоналом.

Таблица 1.6

Общесистемные принципы управления персоналом

Название принципа	Описание
Функциональность	Создание системы обусловлено объективной необходимостью, она существует для выполнения определенной функции в среде
Целостность	Изменение любого компонента системы оказывает воздействие на все другие ее компоненты и приводит к изменению системы в целом; и наоборот, любое изменение системы влияет на все компоненты системы
Иерархичность	Система может быть рассмотрена как элемент системы более высокого порядка, а каждый ее элемент, в свою очередь, является системой. Наличие в системе нескольких уровней, подчиненных по нисходящей, со своими зонами ответственности, ресурсами, локальными целями. Иерархичность – функциональная и структурная дифференциация систем
Организованность	Элементы (части) системы имеют связи друг с другом, взаимосвязаны и взаимодействуют определенным образом, организованы в пространстве и времени
Интегративность	Принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов. Обладание системой свойствами, отсутствующими у ее элементов. Верно и обратное - элементы обладают свойствами, не присущими системе
Структурность	Возможность описания системы через установление ее структуры
Взаимозависимость структуры и среды	Система формирует и проявляет свои свойства в процессе взаимодействия со средой, являясь при этом ведущим активным компонентом взаимодействия

Частные принципы управления персоналом — это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты подразделений управления при формировании и развитии системы управления персоналом в

¹⁸ См.: Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: учеб. — М.: Аспект Пресс, 2000. — С. 65–66.

¹⁹ См.: Одегов Ю. Г., Карташова Л. Г. Управление персоналом, оценка эффективности: учеб. пособие для вузов. — М.: Экзамен, 2002. — С. 9.

организации.

Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом: обусловленность функций управления персоналом целями производства; первичность функций управления персоналом; оптимальное соотношение управленческих ориентаций; экономичность; прогрессивность; перспективность; комплексность; оперативность; оптимальность; научность; оптимальность соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом.

Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом: концентрация; специализация; параллельность; адаптивность; преемственность; непрерывность; прямооточность.

1.2.4. Методы управления персоналом

Наука и практика управления выработали систему способов (методов) воздействия на объект управления для достижения своей конечной цели. **Методы управления персоналом** — это определенным образом упорядоченная совокупность действий и способов достижения эффективного формирования и функционирования трудового потенциала организации.

В системе методов необходимо различать методы науки управления персоналом (совокупность целенаправленных действий и способов получения новых знаний об управленческих отношениях и системе управления персоналом); и методы непосредственного управления персоналом (совокупность способов и приемов целенаправленного воздействия субъекта управления персоналом на социально-экономические отношения по поводу накопления и использования человеческого потенциала).

Методы науки управления персоналом объединяются в две группы:

1. Общенаучные методы познания, которые применяются практически во всех теоретических исследованиях (метод материалистической диалектики, научная абстракция, логический и исторический методы отображения действительности в мышлении, анализ и синтез, индукция и дедукция и т. д.).

2. Специальные методы познания: методы сбора первичной информации (самообследование, активное наблюдение рабочего дня, моментное наблюдение, изучение мнений, анализ документов, интервьюирование, анкетирование, эксперимент, функционально-стоимостной анализ); методы анализа (системный анализ, метод декомпозиции, метод последовательной подстановки, метод сравнений, метод структуризации целей, нормативный метод); методы формирования (системный подход, функционально-стоимостной анализ, метод структуризации целей, опытный, метод творческих совещаний, метод контрольных вопросов, метод коллективного блокнота); методы обоснования (метод аналогий, метод сравнений, нормативный, функционально-стоимостной анализ, расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов); методы внедрения (обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления, материальное и моральное стимулирование нововведений, привлечение общественных организаций, функционально-стоимостной анализ).

Методы непосредственного управления персоналом опираются на познание законов общественного развития, интересов субъектов рынка труда, на правовые нормы, регламентирующие основные принципы поведения этих субъектов в сфере использования возрастающего трудового потенциала. Различают методы прямого воздействия (административно-организационные) и методы гибкого воздействия (экономические, социально-психологические).

Административно-организационные методы управления персоналом являются способом осуществления управленческих воздействий на персонал и базируются на власти, дисциплине и взысканиях. Среди этих методов различают:

1. Методы организационного воздействия — основаны на подготовке и утверждении внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность персонала конкретной организации (например, устав организации, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, положение о подразделении, должностная инструкция, штатное расписание и др.).

2. Методы распорядительного воздействия — направлены на достижение поставленных целей управления персоналом, соблюдение внутренних нормативных документов или поддержание системы управления персоналом в заданных параметрах путем прямого административного регулирования, т. е. посредством приказов, распоряжений, указаний, инструкций, целевого планирования, нормирования труда и т. д.

3. Методы дисциплинарного воздействия — предназначены для поддержания организационных основ работы, четкого и своевременного выполнения установленных задач и обязанностей, ликвидации возникающих отклонений в системе организации. Применяются в случае дисциплинарного проступка, т. е. противоправного виновного неисполнения или ненадлежащего исполнения трудовых обязанностей работником. К известным способам дисциплинарного воздействия следует отнести замечание, выговор, увольнение по соответствующему основанию.

4. Методы административного воздействия основаны на нормах административного права и применяются уполномоченными субъектами в установленном процессуальном порядке в целях обеспечения общественного порядка и общественной безопасности. По способу обеспечения общественного порядка и целевому назначению выделяются меры:

- административного предупреждения (например, в виде контрольной проверки, проверки документов, досмотра вещей, личного досмотра, принудительного медицинского освидетельствования и т. п.);

- административного пресечения (например, требование прекратить противоправное деяние; принудительное лечение лиц, страдающих заболеваниями, опасными для окружающих; временное отстранение от работы инфицированных больных; запрещение эксплуатации неисправного транспорта; применение специальных средств и др.);

- административно-процессуального обеспечения (доставление нарушителя, административное задержание, личный досмотр, освидетельствование на состояние опьянения и др.);

- административные праввосстановительные меры (возмещение ущерба, причиненного административным правонарушением, восстановление на службе ранее уволенного государственного служащего, денежных средств, незаконно полученных субъектами и др.);

- административного наказания (например, в виде дисквалификации; административного приостановления деятельности; предупреждения; административного штрафа; возмездного изъятия орудия совершения или предмета административного правонарушения; лишения специального права, предоставленного физическому лицу, и др.).

Экономические методы управления персоналом основаны на использовании экономических законов и материальном стимулировании отдельных работников и их групп для достижения конкурентоспособности бизнеса. Основным мотивационным фактором, как правило, является заработная плата, а также система выплат, надбавок, льгот и т. д., которые предоставляют дополнительные экономические рычаги воздействия на мотивацию работников. Кроме того, к экономическим методам можно отнести *элементы социального обеспечения сотрудников* (оплата питания, проезда, отдыха, предоставление различных видов страхования и т. д.).

Социально-психологические методы управления персоналом основываются на исследовании психологического портрета личности, ее мотивации и потребностей для

моральной активизации внутреннего потенциала отдельных работников и их групп в целях решения конкретных задач предприятия.

Следует различать социологические и психологические методы управления персоналом. Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Психологические же методы строго персонифицированы и индивидуальны, т. е. направлены к внутреннему миру конкретного работника, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению.

1.3. Оценка эффективности системы управления персоналом

1.3.1. Эффективность деятельности аппарата управления

Любая система представляет собой совокупность составляющих ее элементов, тесно связанных друг с другом внутрисистемными связями. Эффективность функционирования любой системы зависит от того, что происходит внутри самой системы: как осуществляются взаимосвязи, взаимодействие между элементами системы — они противостоят (например, каждое функциональное структурное подразделение отстаивает только свои интересы, решая только свои узкие задачи) или помогают друг другу, совместно действуя в заданном направлении; между ними конкуренция или симбиоз (друг без друга не могут, но это не паразитизм, а взаимное дополнение одного другим). Повышение эффективности системы зависит от прочности этих связей, своевременности их восстановления, упрочнения и поддержания в этом состоянии.

Известно, что любая экономическая система имеет свою функциональную и организационную структуру. Структура — способ деления целого на части и способ организации (соединения) частей в систему. Связь элементов в структуре подчинена диалектике взаимоотношений целого и частного. А это значит, что требования к определенным структурным отношениям вызывают изменения в соответствующих элементах, т. е. элементы начинают (а точнее, должны) подчиняться общим законам развития системы как целого.

Функциональная структура — это структура через связи (функции). Сила и слабость целого зависит от взаимодействия составляющих его частей между собой, а также от того, как сами структурные составляющие взаимодействуют с внешней средой, как реагируют (сильно или слабо, быстро или медленно), т. е. как адаптируются к внешнему воздействию (со стороны), не разрушаясь, а гибко приспосабливаясь к новым условиям.

Организационная структура — это структура, состоящая из конкретных объектов, а объект — это и занятые в них работники, которые эти функции реализуют. В этом случае сами объекты в рамках системы взаимодействуют друг с другом. Каждому из объектов предписано реализовывать ту или иную функцию.

Рассмотрим более подробно требования к построению и функционированию самой системы управления организации как важного условия эффективной работы и службы управления персонала.

В литературе предлагаются следующие *критерии оценки эффективности организационной структуры управления*:

- разумное сочетание интересов дифференциации и интеграции;
- производительность управления, которая определяется как количество произведенной организацией конечной продукции или объема выработанной в этом процессе управления информации, приходящейся на одного работника, занятого в аппарате управления;
- экономичность аппарата управления, которая определяется относительными

затратами на его функционирование, соизмеренными с объемом или результатами производственной деятельности;

–пропорциональность — строгое соответствие содержания и объема выполненных работ масштабам специализированных на этих работах подразделений;

–комплексность, которая означает полный охват каждым подразделением всего круга работ, закрепленных за ним;

–степень автономности каждого уровня иерархии, которая определяется как объем внутренних функций, выполняемых внутри уровня без выхода на верхний ее уровень;

–информированность, отражающая связь источников и потребителей информации;

–сопряженность структурных элементов, которая означает, что отдельные звенья структуры должны быть связаны общими целями, задачами.

В оценке эффективности функционирования системы управления персоналом необходимо исходить из того, что она является составной частью системы управления организацией (предприятия), выступая в качестве ее подсистемы. С другой стороны, управление персоналом можно рассматривать в качестве самостоятельной системы, так как она располагает всеми признаками, характерными для системы, а в организационной структуре управления предприятием имеет свое место, представленное кадровой службой. Именно кадровая служба обеспечивает все необходимые внутриорганизационные связи с другими структурными элементами. Поэтому от местоположения кадровой службы в организационной структуре управления организации (на каком уровне управленческой иерархии она находится), от построения организационной структуры самой кадровой службы, от взаимодействия с руководителями других подсистем во многом будет зависеть реализация организацией своих стратегических целей.

Естественно, эффективность управления персоналом как составного элемента системы управления организации во многом будет определяться особенностями построения и функционирования самой системы, ее работоспособностью, надежностью, бесперебойностью внутрисистемных связей. Надежность системы управления будет выше, если при ее формировании были использованы такие критерии, как гибкость, адаптивность, оперативность. Важен и такой показатель, как число ступеней (уровней управленческой иерархии), от которого зависит объем согласований, контроля, равномерность нагрузок на подразделения, персонификация ответственности, а следовательно, и достижение организационных целей в области социально-экономического развития.

С другой стороны, от того, как подсистема управления персоналом реализует свою целевую функцию — обеспечение организации персоналом в требуемом количестве и требуемого качества в установленные сроки и полное использование трудового потенциала нанятой рабочей силы, — во многом будет зависеть возможность реализации своих задач другими подсистемами управления, количественные и качественные показатели результатов их деятельности.

В оценке эффективности очень важно определить *предмет оценки*, т. е. что будет подлежать оценке:

–эффективность функционирования системы управления организацией;

–эффективность системы управления персоналом, включающей таких субъектов управления, как руководители высшего звена руководства, линейные руководители подразделений, специалисты кадровой службы;

–эффективность деятельности кадровой службы;

–эффективность управленческих решений в отношении персонала организации, выступающих в форме конкретного мероприятия, проекта, крупного инвестиционного начинания с использованием заемных средств.

В каждом конкретном случае используется своя система показателей и информационная база для их расчета.

Для оценки эффективности любой деятельности понадобится определенный набор

параметров, характеризующих какое-либо основное свойство процесса, явления или системы по отдельным признакам. Понадобятся определенные критерии, на основании которых производится оценка, сравнение альтернатив или классификация объектов или явлений.

В качестве критерия оценки эффективности управления выступает результативность. Она связана с определением того, добилась ли организация поставленных целей или нет. Другим критерием является эффективность, характеризующая качество экономической системы с точки зрения соотношения затрат и результатов ее функционирования. Поэтому показатель эффективности широко применяется для оценки того, как организация использует имеющиеся у нее ресурсы для достижения поставленной цели.

В зависимости от того, какие затраты и особенно какие результаты принимаются во внимание, можно говорить об экономической, социально-экономической и социальной эффективности.

Экономическая эффективность деятельности организации представляет собой соотношение результативности и затрат. Для этого используется система показателей, включающая доход, прибыль, рентабельность, производительность труда и др. Экономический эффект — разница между результатами экономической деятельности и затратами, произведенными для их получения и использования.

Социальная эффективность характеризуется продуктивностью социально-трудовой политики предприятия, непосредственно направленной на персонал, в части предоставления ему социальных гарантий, признания его интересов, требований к качеству своей трудовой жизни, в расчете на высокий уровень мотивации к высокопроизводительному труду.

1.3.2. Эффективность функционирования системы управления персоналом

Трудовая деятельность персонала предприятия самым тесным образом связана с процессом производства и определяет его конечный результат. Отсюда следует, что эффективность работы персонала правомерно рассматривать как часть общей эффективности производства, поскольку она является следствием управленческой деятельности высшего руководства, линейных руководителей и специалистов кадровой службы.

Эффект от деятельности предприятия — определенный результат, обеспечивающий достижение цели (производство продукции или услуг в определенном количестве, вовремя, требуемого качества и др.). Он зависит от постановки целей, их адекватности запросам рынка, общества, собственным возможностям, а также от ценности полученного результата, его значимости для собственника предприятия, персонала организации. К экономическим показателям эффекта относятся: объем производства (оказанных услуг), объем продаж, прибыль (валовая, балансовая и чистая), затраты на рубль продукции, уровень рентабельности (отношение прибыли к себестоимости) и другие широко распространенные экономические показатели.

Вместе с тем следует иметь в виду, что сегодня предприятие может увеличить прибыль не только за счет лучшей работы, роста объема необходимой народному хозяйству продукции, но и путем произвольного увеличения цен или выпуска исключительно рентабельной продукции. Поэтому в процессе анализа целесообразно выделять из прибыли ту часть, увеличение которой произошло в результате деятельности управленческого персонала, которая привела к снижению себестоимости продукции (услуг).

Социальные показатели отражают степень удовлетворения работниками трудом (качеством своей трудовой жизни), уровень нежелательной текучести, уровень

исполнительской и трудовой дисциплины, уровень абсентеизма²⁰ и др. Однако недостаток многих общих показателей состоит в том, что на их величину влияют не только кадровые мероприятия, мероприятия технико-технологического и организационного характера, но и рыночные факторы (ситуация на рынке товаров (услуг), а также на рынке труда) и др. Поэтому в дополнение к перечисленным показателям принято рассчитывать и более частные показатели, имеющие непосредственное отношение к трудовой деятельности — результативность, качество и сложность живого труда производственного и управленческого персонала с позиции добавленной стоимости. К таким показателям относятся:

- показатели уровня и динамики производительности труда в расчете на одного работника, на отработанный человеко-день или человеко-час;
- соотношение темпов роста производительности труда и средней заработной платы;
- соотношение темпов роста уровня средней заработной платы и прибыли;
- удельный вес заработной платы в себестоимости продукции;
- общий фонд оплаты труда и его динамика;
- доля прибыли, направленной на социальные цели и др.

Представляет большой практический интерес показатель, характеризующий отношение затрат на достижение экономических и социальных целей (достижение экономического и социального результата). Данное соотношение может быть использовано для установления социальных нормативов.

Такого рода социальные нормативы (их система) могут найти применение в оценке социальной результативности деятельности предприятия, степени решения стоящих перед управленческим персоналом социальных задач. Например, это может быть норматив денежных затрат на социальные цели в расчете на 1 рубль расходов на производственно-экономические цели. Данный показатель может быть использован на стадии бюджетирования организацией своих затрат на персонал, а в последствии выступить в качестве объекта аудиторской проверки.

Представляет интерес и обратный показатель — для расчета средств, необходимых для достижения определенного социального результата. Например, во что обошлось бы повышение удовлетворенности трудом персонала организации (или снижения уровня заболеваемости, доли работников, занятых на работах с тяжелыми и вредными условиями труда и т. п.) на один процентный пункт.

Таким образом, система управления предприятием (в частности, подсистема управления персоналом) может считаться эффективной, если производственная деятельность предприятия является не только доходной (прибыльной), но и в социальном отношении результативной, обеспечивающей коллективу надлежащие условия труда в широком понимании данной категории.

Достижение определенных социальных целей (нормативов) не может не оказать положительного влияния на получение экономического результата, и наоборот.

Для расчета социальной эффективности деятельности управленческого персонала организации могут быть рекомендованы следующие коэффициенты²¹:

1. Эффективность затрат на социальные цели \mathcal{E}_c :

$$\mathcal{E}_c = \frac{P_s}{Z_c}$$

где P_s - экономический результат (доход, прибыль); Z_c - затраты на социальные цели;

²⁰ Абсентеизм — уклонение от работы без уважительной причины, в том числе однодневное отсутствие на работе в связи с болезнью, но без посещения врача.

²¹ Экономика предприятия: учеб. / науч. ред. Б. И. Чайкин, В. Ж. Дубровский. — Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2002. — С. 497.

2. Эффективность экономических затрат на достижение социальных целей:

$$\mathcal{E}_3 = \frac{P_c}{Z_3}$$

где P_c - социальный результат (изменение уровня социального показателя); Z_3 - экономические затраты на достижение данной цели.

Абсолютный эффект определяется как степень достижения того или иного социального результата, а также изменение данного показателя в динамике.

Относительный эффект представляет собой достижение социальных результатов с минимальными затратами средств.

1.3.3. Эффективность затрат на персонал

Затраты на персонал в самом общем виде представляют собой финансовые ресурсы, необходимые для обеспечения предприятия качественной рабочей силой. Они направлены на привлечение, вознаграждение, стимулирование, решение социальных проблем, улучшение условий труда, обеспечивают не только использование, но и развитие нанятого персонала, наращивание им своего трудового потенциала и человеческого капитала.

Источником выплат служат фонд оплаты труда, прибыль, полученная предприятием от своей экономической деятельности, а также другие источники (например, экономия, полученная от реализации кадровых мероприятий).

Издержки — это то, чем необходимо пожертвовать ради обладания какими-либо ресурсами, выгодами. Издержки включают затратную составляющую (потребленная часть издержек) и активную (то, что способно принести будущую пользу/доход).

Издержки на персонал²²:

1. *Первоначальные* — включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников.

2. *Восстановительные* (издержки замещения) — это сегодняшние затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции.

В зависимости от объекта восстановительные издержки бывают:

– *позиционные* — в ситуации, когда руководитель желает заменить уволенного работника на человека с такими же профессиональными качествами, издержки относятся не к личности работника, а к его рабочему месту/позиции;

– *личностные* — в ситуации, когда руководитель стремится заменить не то, что работник делал на рабочем месте, а все его личные способности, издержки на такую замену относятся не к месту, а к личности.

В настоящее время совокупные затраты на персонал — это большая нагрузка на экономику предприятий, поскольку их доля в выручке составляет в производственном секторе экономики порядка 10,5 %, в торговле — 12 %, а в финансовом секторе — 24 % (для сравнения: в США в производственном секторе их доля составляет 25 %, а в финансовом — 43 %).

В связи с этим возникает задача обеспечения эффективности таких значительных расходов, поскольку известно, что эффективность функционирования предприятия как экономической системы зависит от того, в какой мере затраты обеспечивают получение результата, способствующего достижению им своих организацией целей, поддержанию своей конкурентоспособности.

Все расходы организации на персонал регулируются посредством:

– регулирования численности персонала (ограничение числа работающих, прекращение приема на работу, активное сокращение персонала);

²² Управление персоналом / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — С. 134–136.

– регулирования денежных выплат (замораживание выплат сверх тарифов, пересчет повышения тарифов на внетарифные выплаты, корректировка внутренних фондов социального обеспечения);

– анализа общих расходов и путей их снижения;

– повышения эффективности и соизмерения результатов и затрат.

Цель управления затратами на персонал состоит в обеспечении равновесия между затратами и результатами. Это позволит, с одной стороны, окупить содержание нанятой рабочей силы, а с другой — решить и социальные задачи (достичь удовлетворенности персонала работой на данном предприятии, а с ней и развития таких важных в настоящее время качеств персонала, как вовлеченность, приверженность, инновационная активность и др.).

Для этого необходимы контроль над величиной затрат на персонал, своевременное принятие управленческих решений по оптимизации их величины с точки зрения достижения экономической и социальной эффективности.

Субъектами управления выступают руководители предприятия всех уровней, работники кадровой службы, специалисты финансовой службы, бухгалтерии.

Управление затратами на персонал связано с анализом затрат, мониторингом их расходования в соответствии с запланированными объемами по целевому назначению; выявлением причин возможных отклонений; выработкой управленческих решений по ликвидации выявленных несоответствий по каждому виду затрат.

Основные задачи анализа затрат на персонал: предоставить информацию, необходимую как менеджерам по персоналу, так и высшему руководству для принятия решений в области управления персоналом; обеспечить менеджеров методами численного измерения стоимости человеческих ресурсов, необходимыми для принятия конкретных решений; мотивировать руководителей думать о людях не как о затратах, которые следует минимизировать, а как об активах, которые следует оптимизировать²³.

Анализ затрат базируется на расчете следующих показателей: общие и удельные затраты на персонал; доля затрат на персонал в объеме реализации; затраты на одного сотрудника; затраты на один производительный час. Качественную сторону использования предприятием своих ресурсов труда характеризуют следующие показатели:

–эффективность труда (определяется как отношение прибыли к расходам на оплату труда персонала);

–доля фонда оплаты труда (заработная плата, бонусы, единый социальный налог) в бюджете;

–процент затрат на рабочую силу от общей прибыли.

Для планирования затрат на персонал используются показатели зарплатоемкости и зарплатоотдачи.

Зарплатоемкость производства рассчитывается путем деления затрат на персонал на объем производства. Она характеризует долю расходов на персонал в одном рубле произведенной продукции.

Зарплатоотдача представляет собой обратный показатель от зарплатоемкости, т. е. количество продукции, произведенной на рубль затрат на персонал. Однако следует иметь в виду, что не весь объем производства может быть реализован, поэтому наиболее показательным будет расчет зарплатоотдачи от выручки или прибыли.

Оценка деятельности кадровой службы по управлению затратами на персонал производится на основе анализа уровня и динамики следующих более частных показателей:

–фонд заработной платы и ее доля в совокупных доходах работника;

–средняя заработная плата работника, в том числе по категориям персонала;

²³ Flamholtz E. G. Human Resource Accounting. — N. Y.: Jossey-Bass Public, 1985.

- уровень социальных выплат;
- удельный вес фонда заработной платы в себестоимости продукции;
- соотношение темпов роста средней заработной платы и производительности труда и др.

Результаты анализа должны быть использованы при планировании величины затрат на персонал на предстоящий календарный период с учетом устранения необоснованных выплат работникам и эффективности запланированных мероприятий по развитию потенциала своих работников.

Большую роль в управлении затратами на персонал может сыграть бюджетирование. Это инструмент планирования и управления затратами при помощи системы показателей, определяющих вклад персонала и кадровой службы в достижение целей организации, это инструмент контроля за расходованием запланированных средств. Бюджетирование позволяет регулировать затраты на персонал в режиме текущего расходования, т. е. учитывать меняющуюся ситуацию, что очень важно в нестабильной внешней среде функционирования предприятия. При этом нужно исходить не из жесткого режима экономии на затратах, а из их оптимизации, достижения баланса между операционными расходами и инвестициями в человеческий капитал, между затратами на возмещение потребленной рабочей силы, ее восстановление и на ее развитие, на решение текущих целей (устранение потерь производства, времени и других ресурсов) с ориентацией на отдачу в долгосрочной перспективе.

1.3.4. Эффективность деятельности кадровой службы

Оценка эффективности деятельности кадровой службы — это системный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с реализацией ее функций.

Однако в проведении такого рода оценки необходимо исходить из того, какова роль конкретной подсистемы в достижении конкретных результатов, представленных в виде общих показателей. Это положение в полной мере относится и к оценке деятельности кадровой службы как самостоятельного элемента организационной структуры управления организации. Проблема в том, что в конечном результате, характеризующем эффективность деятельности, сталкиваются интересы многих субъектов управления как представителей различных функциональных служб (подразделений системы управления). Поэтому на практике одними и теми же показателями конечного результата деятельности в целом (например, рост объема производства, прибыль, рост производительности труда и т. п.) обосновывают свою работу и служба маркетинга, и технологическая служба, и кадровая служба и др. Поэтому при оценке результата нужно быть очень внимательным и оперировать только теми показателями, в изменении которых есть заслуга конкретной функциональной подсистемы.

Например, за счет чего произошел рост объема продаж: если за счет роста цены продаж, т. е. удалось удачно продать произведенную продукцию, то это заслуга маркетинговой службы (они предложили к производству ту продукцию, которая востребована даже при повышенной цене продаж). Поэтому при оценке эффективности этой службы нужно в расчет брать только ту часть объема выручки, которая произошла за счет повышения цены продажи, а не весь ее объем.

Другой пример. Произошел рост объема производства за счет роста производительности труда. Здесь важна роль технологов, которые нашли менее трудоемкий способ изготовления продукции, снизили трудоемкость ее производства. Но в снижении трудоемкости есть заслуга и работников по организации и нормированию труда, так как они имеют непосредственное отношение к пересмотру норм, но только в той части, которая связана с накоплением опыта рабочими и, как следствие, их обучением и повышением квалификации. Снижение трудоемкости продукции по этим двум причинам (приобретение нового, более производительного оборудования и за счет выбора

рабочими более производительного метода труда при прежних технико-технологических условиях) относительно легко выявляется, и этим может быть обеспечен более грамотный подход к оценке эффективности того или иного функционально-ориентированного структурного подразделения предприятия.

Прибыль могла вырасти за счет разницы в темпах роста производительности труда и роста заработной платы и, следовательно, экономии по фонду заработной платы, что, в свою очередь, привело к снижению себестоимости продукции. В этом заслуга отдела труда и заработной платы (службы управления персоналом).

Можно видеть, что в достижении высокой результативности кадровых мероприятий большую роль играет не только кадровая служба, но и линейные руководители (начальники отделов, цехов, участков, мастера), представители высшего звена управления.

Конечно, роль кадровой службы значительна: она обеспечила функциональные подразделения качественной рабочей силой, разработала системы материального стимулирования, занималась обучением персонала, тесно взаимодействовала с линейными руководителями, выступая в роли консультанта, контролера процесса реализации ими кадровой политики и др. Но подобранный персонал — лишь предпосылка к эффективной работе функционального подразделения. Конечный результат зависит от управленческой деятельности его руководителя.

В основе оценки эффективности деятельности кадровой службы должно лежать достижение поставленных перед ней целей, полноценное выполнение ее работниками своих должностных обязанностей.

Деятельность кадровой службы регламентируется соответствующим положением, в котором представлены цели деятельности, задачи по реализации функций управления персоналом, взаимосвязи с другими субъектами управления организацией и другие важные положения.

Отсюда следует, что эффективность кадровой службы представляет собой степень реализации целей и задач, достижение определенных результатов своей работы с минимальными затратами. Эффективность службы управления персоналом может быть определена путем сопоставления степени реализации стоящих перед службой целей с затраченными на это средствами («цель достигнута, но какой ценой»). Так, среди показателей экономической эффективности деятельности службы управления персоналом следует, прежде всего, назвать те затраты, которые связаны со стоимостью рабочей силы, с издержками на персонал в увязке с полученным от этого результатом: каков достигнутый прирост выпуска продукции (оказываемых услуг) за счет роста производительности труда, отдачи затрат на персонал (показатели социальной эффективности).

Важно и то, в какой степени кадровая работа отвечает требованиям своевременности, полноты, гибкости и т. п.

Следует иметь в виду, что ряд показателей, которые широко рекомендованы для оценки кадровой службы, лишь косвенно характеризуют ее деятельность, поскольку на их величину оказывают действие и другие субъекты управления (от руководителей высшего звена управления до бригадиров и мастеров). К такого рода показателям относятся показатели дисциплины труда, качества труда, показатель внутреннего и внешнего движения персонала, выступающий в качестве характеристики стабильности континента структурных подразделений, показатель абсентеизма, уровень заболеваемости из-за работы персонала организации во вредных и тяжелых условиях труда и другие.

Далее, эффективность деятельности кадровой службы может быть оценена с позиции реализации ею своей роли в организации. Основой такого рода оценки служит следующее положение.

В настоящее время рынок строится на учете интересов покупателя, а производитель услуг вынужден подстраиваться под эти интересы. Данный принцип реализуется и внутри

организации: каждый исполнитель должен учитывать интересы потребителя результатов своей работы, поскольку все заинтересованы (по крайней мере, должны быть заинтересованы) в результатах общего дела.

Роль кадровой службы в организации:

1. Выступает в качестве инициатора разработки мероприятий, направленных на достижение стратегических целей кадровой политики организации, разрешение кризисных и других проблемных ситуаций, которые предлагаются на рассмотрение руководству организации.

2. Выступает в качестве разработчика кадровых мероприятий совместно с представителями других функциональных структур управления организацией, доводя их до проектных разработок.

3. Занята внедрением кадровых мероприятий и проектных разработок, отслеживает результаты реализации кадровых решений.

4. Выступает в качестве эксперта других управленческих решений (технического, технологического, организационного характера) с позиции оценки тех последствий, которые могут касаться персонала организации.

5. Выступает в качестве консультанта, прежде всего, линейных руководителей по кадровым решениям, оказывает им методическую помощь в проведении кадровых мероприятий.

6. Выступает и в качестве защитника работников, представляя их интересы перед высшим руководством (если в организации отсутствует профсоюз).

7. Контролирует правильность реализации линейными руководителями кадровой политики, направленной на достижение организацией своих стратегических целей.

Такого рода оценка деятельности кадровой службы может быть получена с помощью социологического опроса как руководителей различного уровня, так и персонала организации.

В качестве объекта оценки могут выступать результаты реализации кадровых решений различных видов: не только экономические результаты, но и результаты, имеющие социальные последствия с различной направленностью (в сторону улучшения или ухудшения, увеличения или снижения положительных или отрицательных последствий).

Для характеристики социальных результатов деятельности кадровой службы может быть использована система показателей, отражающих:

- повышение доли лиц, удовлетворенных работой на своем рабочем месте (либо в первичном производственном коллективе, либо на предприятии) с такого-то процента до такого-то;

- улучшение условий труда (санитарно-гигиенические условия, производственно-эстетическая среда, ликвидация опасных и вредных зон труда и т. п.) у такого-то количества работников (чел., или в процентах от численности работников, работающих в таких условиях до внедрения мероприятий);

- облегчение труда (например, за счет сокращения тяжелого ручного труда) у такого-то количества работников (чел., или в процентах от численности работников ручного труда);

- обогащение труда, отказ от узкой специализации работников и, наоборот, развитие многофункциональности у такого-то количества работников;

- повышение возможности более благоприятного распределения функций с учетом пола, возраста, стажа и квалификации работников;

- улучшение отношений в коллективе на основе более объективной оценки результатов труда;

- расширение возможностей для активного участия работников в управлении производством, в совершенствовании своего труда;

- рост приверженности организации, активному участию в принятии

управленческих решений и вовлеченности в ликвидацию проблемных ситуаций.

Перечень подобных показателей социального эффекта может быть значительно расширен. Среди этих результатов есть и такие, которые имеют значение не только непосредственно для организации, но и для общества. К ним относятся состояние здоровья персонала, создание новых рабочих мест с их характеристиками, привлекательными для широкого круга претендентов, что обеспечивает их быструю заполняемость рабочей силой, наращивание человеческого капитала за счет средств организации и свободного времени самого персонала.

В качестве примера некоторые показатели функциональной эффективности деятельности кадровой службы представлены в табл. 1.7.

Таблица 1.7

Показатели функциональной эффективности деятельности кадровой службы²⁴

Функции кадровой службы	Используемые показатели эффективности
Подбор персонала и кадровый резерв	<ul style="list-style-type: none">• средний показатель закрытия вакансий;• процент сотрудников, прошедших испытательный срок;• текучесть персонала (общая и по наиболее ценным позициям);• процент вакансий, закрытых из состава кадрового резерва
Обучение	<ul style="list-style-type: none">• процент выполнения запланированных мероприятий;• количество часов обучения на одного сотрудника;• затраты на обучение одного сотрудника;• доля бюджета обучения в общих затратах на персонал
Мотивация и оплата труда	<ul style="list-style-type: none">• доля ФОТ в объеме производства• доля мотивационной составляющей в компенсационном пакете сотрудников (соотношение постоянной и переменной частей заработной платы).
Кадровый учет	<ul style="list-style-type: none">• отношение фактического количества ошибок, допущенных по вине работников при формировании личных дел, назначении сотрудников, проверке табелей, которые привели к ошибкам в расчете заработной платы, задержке сдачи отчетности;• своевременность и правильность документооборота (ежемесячно); отсутствие штрафов и предписаний по результатам проверок трудовой инспекции, ФОМС (ежемесячно)

Оценка эффективности должна базироваться на надежной информации. Для этого используются данные статистической отчетности организации, анализ динамики показателей, степени достижения запланированного уровня тех или иных показателей (нормативов), сопоставление достигнутых результатов с запланированными, результаты кадрового аудита. Широкое применение могут найти социологические методы, в частности, для выяснения эффективности взаимодействия кадровой службы с другими субъектами производственных отношений: с руководителями, специалистами и рядовыми работниками. Цель — выявление мнений о полноте, целесообразности такого рода взаимодействия для совместного разрешения проблемных ситуаций и достижения организацией своих стратегических целей.

1.3.5. Экономическая эффективность кадровых проектов

Кадровая служба организации может выступать в качестве инициатора осуществления кадровых мероприятий (проектов), а также эксперта в отношении влияния на персонал проектных разработок, инициированных другими структурными подразделениями (технично-технологической, производственной, финансовой и др.).

²⁴ Одегов Ю. Г., Абдурахманов К. Х., Котова Л. Р. Оценка эффективности работы с персоналом: Методический подход: учебно-практ. пособие. — М.: Альфа-Пресс, 2011. — С. 171–172.

Объектом оценки могут быть мероприятия, касающиеся:

- построения самой системы управления персоналом;
- функционирования системы управления персоналом;
- функционирования отдельных подсистем системы управления персоналом (маркетинга, адаптации, обучения и т. д.);
- совершенствования выбранной технологии выполнения кадровых работ различного вида и функциональной принадлежности;
- повышения эффективности работы кадровой службы;
- повышения эффективности работы линейных руководителей по управлению персоналом в рамках возглавляемых ими структурных подразделений в организационной структуре управления организацией и др.

Во всех случаях важно правильно оценить последствия экономического и социального характера для персонала и для эффективности работы организации в целом. В связи с этим рассмотрим методические вопросы оценки экономической и социальной эффективности проектных разработок, поскольку от качества представленных расчетов будет зависеть обоснованность их практической реализации.

Здесь могут возникнуть определенные трудности, вызванные необходимостью учета влияния различных факторов (экономических, производственных, социальных), как внутренних, так и внешних, их взаимного влияния друг на друга. Затрудняют расчет и невозможность полноценной их количественной характеристики, использование разнообразных критериев оценки, необходимость учета длительности действия проекта и направленности самих мероприятий (стратегической, производственной, финансовой, социальной), а также другие моменты.

Необоснованность расчетов может дорого обойтись организации, которая не получит ожидаемой отдачи от вложенных в проект средств.

Общий подход к оценке экономической эффективности состоит в следующем: эффект (экономия, прибыль, доход) делится на затраты, которые были осуществлены для получения данного эффекта:

$$\mathcal{E}_\phi = \frac{\mathcal{E}}{З}$$

где \mathcal{E}_ϕ — экономическая эффективность; \mathcal{E} — экономия (прибыль); $З$ — затраты.

Применительно к оценке эффективности кадровых мероприятий (проектов) на уровне предприятия используют два различных подхода: статический и динамический²⁵. Первый связан с расчетом эффекта и эффективности при фиксированной продолжительности реализации мероприятия (один год). Динамический подход базируется на учете всего срока действия данного проекта (мероприятия). Естественно, каждый из методов предполагает использование своей системы показателей эффективности. Рассмотрим данные подходы более подробно.

Статический подход. В практическом отношении наибольшие трудности возникают при попытке оценить эффект (экономия, прибыль), источники его появления как результата воздействия мероприятия на соответствующий объект.

При расчете экономического эффекта возникают определенные трудности методического характера. Они вызваны тем, что на результат деятельности оказывает влияние много факторов, как имеющих непосредственное отношение к данному мероприятию, так и не имеющих. Поэтому важно определить именно ту часть эффекта, которая получена за счет конкретного мероприятия. Например, были внедрены мероприятия по улучшению условий труда рабочих. Если результаты этой работы будем

²⁵ Экономическая оценка инвестиций: учеб. для вузов / под ред. М. Римера. — 4-е изд., перераб. и доп. — СПб.: Питер, 2011. — С. 100.

оценивать с помощью показателя производительности труда, то совершим большую ошибку, поскольку на выработку рабочего оказывает влияние не только, например, лучшая освещенность, но и масса других факторов технического, технологического и организационного характера.

Прежде чем приступить непосредственно к расчету эффекта, необходимо четко представить себе источник появления эффекта, в чем он может проявиться. Рассмотрим несколько типичных вариантов.

Так, например, сокращение потерь времени может привести к росту объема производства. В этом случае источниками эффекта будут:

1) экономия на условно-постоянных расходах (их размер определяется путем умножения величины условно-постоянных расходов на процент прироста объема производства;

2) экономия на удельных капитальных вложениях — действительно, для большего объема производства потребовалось бы приобрести дополнительное оборудование и, естественно, осуществить дополнительные капитальные вложения, экономия составила бы часть этих затрат, равную произведению балансовой стоимости оборудования на коэффициент сравнительной эффективности капитальных затрат (если при плановой экономике коэффициент принимался равным 0,15, то в настоящее время для предприятий частного бизнеса, акционерных обществ его величина не является нормативной для всех, а согласовывается с владельцами средств производства либо с советом акционеров);

3) рост производительности труда — сокращение потерь рабочего времени приводит к условному высвобождению численности (если бы не было роста производительности труда, то для большего объема производства потребовалась бы дополнительная численность работников), а следовательно, и росту производительности труда.

Если же участок или цех пошел по пути не увеличения объема производства, а сокращения численности работников или уменьшения трудоемкости, то составляющими эффекта будут:

1) экономия по фонду заработной платы высвобожденных работников (экономия по основной и дополнительной заработной плате);

2) экономия на отчислениях в социальные фонды;

3) экономия на спецодежде;

4) экономия на других, кроме заработной платы, расходах на рабочую силу (расходы социального характера).

Внедрение более рациональных приемов и методов труда приводит к уменьшению трудоемкости, а следовательно, и к экономии по зарплате работников. Внедрение совмещения профессий и функций приводит к фактическому, а не условному, высвобождению работников, эффект также будет складываться из экономии по заработной плате.

Улучшение условий труда, перевод рабочих мест из категории с вредными и тяжелыми условиями труда в категорию с нормальными условиями труда позволяет получить экономию на выплатах компенсационного характера: оплата рабочего будет производиться по тарифным ставкам с нормальными условиями труда, отпадает необходимость в сокращенной рабочей неделе (перевод рабочего с 36-ти на 40-часовую рабочую неделю), в предоставлении шести дней дополнительного отпуска. Все это приведет к увеличению выработки рабочего и получению экономии на условно-постоянных расходах.

Использование более эффективных технологий выполнения кадровой работы (наема, адаптации, оценки и т. п.) может привести к сокращению сроков выполнения этих работ.

Внедрение систем премирования может привести к экономии материалов, расходу энергии на технологические цели и т. п. Методически расчет экономической

эффективности производится сопоставлением существующих нормативных трудовых, материальных или финансовых затрат на единицу продукции или работ (или фактических затрат при отсутствии нормативов либо если фактические затраты ниже нормативных) до и после внедрения мероприятий по НОТ.

Различают расчетную и фактическую эффективность.

Расчетная эффективность определяется на стадии проектирования (планирования) в целях обоснования проектных решений и выбора наиболее целесообразного их варианта. *Фактическая* — после внедрения мероприятий для определения полученных результатов.

В качестве *основных показателей* эффективности мероприятий, направленных на совершенствование организации труда, используются: рост производительности труда работников; годовой экономический эффект; относительное сокращение или увеличение численности работающих; уменьшение или увеличение трудоемкости сравнимого объема работ или продукции; экономия по фонду заработной платы с начислениями на нее; повышение (снижение) качества продукции; изменение доли бракованной продукции или работ; изменение удельных расходов материальных затрат в расчете на единицу оборудования и многие другие.

Приведем наиболее применимые формулы для расчета эффективности.

Для расчета *роста производительности труда (П)* используется формула:

$$\Pi = \frac{\mathcal{E}_q \times 100}{\mathcal{C}_{cp} - \mathcal{E}_q} ,$$

где \mathcal{E}_q – относительная экономия (высвобождение) численности работников по данному мероприятию (или по всей их группе); \mathcal{C}_{cp} – расчетная среднесписочная численность работающих (рабочих), исчисленная на плановый объем производства при выработке базисного периода. Иногда в порядке упрощения расчетов принимают фактически сложившуюся численность.

В свою очередь, условное высвобождение численности (\mathcal{E}_q) рассчитывается следующим образом:

$$\mathcal{E}_q = \frac{T_n}{\Phi \times K} ,$$

где T_n – снижение трудоемкости продукции в результате внедрения мероприятия, н/час; Φ – годовой фонд рабочего времени одного рабочего (до внедрения мероприятия), час.; K – коэффициент выполнения норм выработки в базисном периоде.

Снижение трудоемкости продукции (T_n), н/час :

$$T_n = \sum_{i=1}^n (t_1 - t_2) B_2 ,$$

где t_1 и t_2 – трудоемкость выпуска единицы продукции i -го вида соответственно до и после внедрения мероприятия; B_2 – объем выпуска i -го вида продукции после внедрения мероприятия (в натуральном выражении).

Рост производительности труда (Π) как следствие снижения трудоемкости рассчитывается по следующей формуле:

$$\Pi = \frac{100 \times T}{100 - T} ,$$

где T – процент снижения трудоемкости продукции в результате внедрения мероприятия.

Можно воспользоваться формулами, следующей зависимости между изменением показателя производительности труда (Π) и экономией рабочей силы (\mathcal{E}_q):

$$\mathcal{E}_q = \frac{П \times 100}{100 + П} \quad \text{и} \quad П = \frac{\mathcal{E}_q \times 100}{100 - \mathcal{E}_q}$$

Например, если производительность растет на 8 %, то число рабочих снижается на 7,4 %, а если экономия рабочей силы составляет 8 %, то производительность труда растет на 8,7%.

Если рост производительности труда произошел за счет сокращения внутрисменных простоев рабочих, то

$$П = \frac{(ПП_1 - ПП_2) \times 100}{100 - ПП_2},$$

где $ПП_1$ и $ПП_2$ – внутрисменные потери рабочего времени до и после внедрения мероприятий (в %).

Рассмотрим систему показателей, используемых для расчета годового экономического эффекта.

Годовой экономический эффект (\mathcal{E}_e), если внедрение мероприятия не требует капитальных затрат, равен годовой экономии и рассчитывается следующим образом:

$$\mathcal{E}_e = (C_1 - C_2) \times B_2,$$

где C_1 и C_2 – себестоимость единицы продукции (работ) соответственно до и после внедрения мероприятия.

При наличии капиталовложений годовой экономический эффект равен:

$$\mathcal{E}_e = (C_1 - C_2) \times B_2 - E_n \times Z_{ed},$$

где Z_{ed} – единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий (руб.); E_n – нормативный коэффициент экономической эффективности капитальных затрат.

Экономия от внедрения мероприятий организационного характера, обусловивших рост объема производства, может быть рассчитана по следующим формулам.

1. Экономия от снижения себестоимости продукции на условно-постоянных расходах (\mathcal{E}_{cy}):

$$\mathcal{E}_{cy} = Y \times \frac{B_2 - B_1}{B_1} \quad \text{или} \quad \mathcal{E}_{cy} = Y \times \frac{P}{100},$$

где Y – годовая сумма условно-постоянных расходов в себестоимости продукции; P – прирост объема производства, %.

2. Экономия от снижения удельных капиталовложений в результате лучшего использования оборудования (\mathcal{E}_{ky}):

$$\mathcal{E}_{ky} = \frac{E_n \times \Phi \times P}{100},$$

где Φ – балансовая стоимость оборудования, на котором увеличился выпуск продукции вследствие внедрения мероприятий по научной организации труда, руб.

Однако, если внедрение мероприятий потребует приобретение оборудования, то амортизационные отчисления и затраты на текущий ремонт этого оборудования в расчете на год из годового экономического эффекта вычитаются.

Для выяснения экономической эффективности внедрения того или иного мероприятия важно рассчитать фактический срок окупаемости единовременных затрат (H_Φ). Этот показатель чаще всего рассчитывается следующим образом:

$$H_{\phi} = \frac{E_3}{\Xi_2}$$

где E_3 – единовременные затраты на внедрение мероприятия по совершенствованию системы и технологии управления персоналом.

Мероприятие считается эффективным, если срок окупаемости не выше нормативного (договорного), а коэффициент эффективности (E_n) превышает нормативный (договорной).

Динамический подход. Расчет эффективности инвестиционных проектов имеет свою специфику. В условиях рыночной экономики критерием для определения экономической эффективности инвестиций может выступать только прибыль: чистая — для оценки эффективности с позиции инвестора (собственника), а валовая — при определении общественной эффективности.

Экономическая оценка инвестиционного проекта отражает уровень прибыли на вложенный капитал, обеспечивающий максимально гарантированную норму доходности, а также компенсацию риска инвестора при реализации проекта и общего (инфляционного) изменения покупательной способности денег в течение срока жизни проекта. Она должна свидетельствовать о том, что данный инвестиционный проект наиболее привлекателен для потенциального инвестора, поскольку его реальная норма доходности превышает таковую для любого иного способа вложений капитала.

Поскольку принимать решение приходится уже сегодня, все показатели деятельности инвестиционного проекта должны быть скорректированы с учетом снижения ценности (значимости) денежных ресурсов по мере отдаления операций, связанных с их расходованием или получением. Практически корректировка заключается в приведении всех величин, характеризующих финансовую сторону осуществления проекта, к масштабу цен, сопоставимому с имеющимся сегодня. Такой перерасчет называется *дисконтированием*. Например, единовременные затраты — 10 млн р. Чистый доход за расчетный период — 18 млн р., а продисконтированная величина чистого дохода — 12 млн р. Эффективность инвестиций: у инвестора было 10 млн р., а в ценах сегодняшнего дня станет 12 млн р. Инвестору есть смысл вкладывать в проект свои деньги.

Формула для расчета коэффициента дисконтирования:

$$a_t = \frac{1}{(1 + E)^t} \text{ при } E = V + MP + R,$$

где E – норма дисконта; V — темп инфляции (коэффициент); MP — минимальная реальная норма прибыли, которая устроит инвестора (коэффициент); R — коэффициент, учитывающий степень риска.

Например, если темп инфляции — 8 %, минимальная норма прибыли для инвестора — 10 %, степень риска — 2 %, то норма дисконта $E = 0,08 + 0,1 = 0,18 = 18\%$ (или 20 %).

Для расчета эффективности при динамическом методе оценки используется следующая система показателей:

- чистый доход;
- чистый дисконтированный доход;
- индекс доходности (или индекс прибыльности);
- срок окупаемости;
- внутренняя норма доходности (или внутренняя норма прибыли, рентабельности) и ряд других финансовых показателей.

Чистый дисконтированный доход (*ЧДД*) — это сумма текущих экономических эффектов за весь период t приведения к начальному шагу (начальному году расчетного периода - t_n), или превышение интегральных экономических результатов над интегральными затратами:

$$ЧДД = P - K = \sum_{t=t_n}^{t_k} (P_t - K_t) \times \alpha_t$$

где P — экономический результат осуществления мероприятий за расчетный период, руб.; K — затраты на осуществление мероприятия за расчетный период, руб.; α_t — коэффициент дисконтирования (коэффициент приведения разновременных затрат и экономических результатов к расчетному году t).

Начальный год расчетного периода t_n — год начала финансирования. Конечный год t_k — момент завершения всего жизненного цикла мероприятия по совершенствованию системы и технологии управления персоналом (от разработки до окончания использования). Конечный год расчетного периода может определяться плановыми или нормативными сроками.

Индекс доходности представляет собой отношение суммы приведенных доходов к величине капиталовложений, а срок окупаемости — минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого интегральный экономический эффект становится положительным и в дальнейшем остается неотрицательным.

Внутренняя норма доходности представляет собой ту норму дисконта (E), при которой величина приведенных экономических эффектов равна капиталовложениям.

Выводы

1. Развитие управления персоналом как науки и сферы деятельности шло параллельно развитию общества в целом. В начале этого пути (в XIX в.) затраты на персонал воспринимались как издержки производства, однако со временем стало очевидно, что работник — не просто живой придаток машины, но и личность, ресурс и достояние организации, а следовательно, управление персоналом должно носить стратегический характер. Соответственно развивались и теоретические концепции управления персоналом: управление кадрами — управление человеческими ресурсами — управление персоналом — стратегическое управление человеческими ресурсами.

2. Для характеристики человека как субъекта трудовых отношений разработан обширный понятийный аппарат. Определены классификация и функции персонала. Сложилось представление о системе управления персоналом, построенной как на общесистемных, так и на специфических, свойственных только этой сфере деятельности принципах. Для упорядочения деятельности по обеспечению эффективного функционирования человеческих ресурсов в организации выработаны методы управления персоналом, позволяющие, во-первых, получать новые знания об управленческих отношениях и системе управления персоналом, а во-вторых, непосредственно воздействовать на поведение персонала с помощью административно-организационных мер, материального и морального стимулирования.

3. Эффективность управления персоналом как составного элемента системы управления организации определяется особенностями построения и функционирования самой системы. В зависимости от того, какие затраты и особенно какие результаты принимаются во внимание, различают экономическую, социально-экономическую и социальную эффективность. Затраты на персонал — это интегральный показатель, включающий в себя совокупность всех расходов на персонал. Они являются основой для формирования производственных и социальных показателей организации. Оценка эффективности деятельности кадровой службы — это системный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с реализацией своих функций. К оценке эффективности кадровых мероприятий (проектов) на уровне предприятия могут быть применены два различных подхода: статический и динамический.

Контрольные вопросы и задания

1. Раскройте понятия «трудовые ресурсы», «человеческие ресурсы», «кадры»

организации», «персонал». Найдите их общие и отличительные черты.

2. Назовите и дайте характеристику основных подходов к управлению персоналом.
3. Охарактеризуйте основные этапы развития теории управления человеческими ресурсами.
4. Что следует понимать под концепцией управления персоналом?
5. Сформулируйте и обоснуйте главную цель системы управления кадрами, управления персоналом, управления человеческими ресурсами, стратегического управления человеческими ресурсами.
6. От чего зависит эффективность деятельности аппарата управления?
7. Что может выступать в качестве предмета оценки эффективности?
8. Чем характеризуется экономическая и социальная эффективность?
9. От чего зависит эффективность функционирования системы управления персоналом?
10. Как определяется эффективность деятельности кадровой службы?
11. Какие показатели используются для оценки эффективности деятельности кадровой службы?
12. Какие существуют подходы к оценке эффективности кадровых мероприятий (проектов) на уровне предприятия?
13. Что собой представляют расчетная и фактическая эффективность?
14. Какие показатели используются для расчета эффективности при динамическом методе оценки?

Рекомендуемая литература

1. Бухалков, М. И. Организация и нормирование труда : учеб. для вузов / М. И. Бухалков. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2012. — Гл. 10.
2. Кибанов, А. Я. Экономика управления персоналом : учеб. /А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, И. А. Эсаулова ; под ред. А. Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2014. — Гл. 9.
3. *Управление персоналом в России: история и современность* : моногр. / А. Я. Кибанов и др. / под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2013. – 240с. - (Научная мысль). — С. 7–46.
4. *Управление персоналом в России: история и современность* : моногр. / А. Я. Кибанов и др. / под ред. А. Я. Кибанова. - М.: [ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М»](#), 2015. – 240 с. ISBN: 978-5-16-010226-9 DOI: [10.12737/6553](#)
5. *Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях* : моногр. /И.Б. Дуракова и др. / под ред. проф. И.Б. Дураковой. М. : ИНФРА-М, 2017. — 242 с. — (Научная мысль). — [www.dx.doi.org/10.12737/25064](#). [http://znanium.com/bookread2.php?book=851817](#)
6. *Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика: Монография. Кн.2* /Под ред. А.Я.Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2014. – 283с. – (Научная мысль). – DOI 10.12737/3854
7. *Хазанович, Э. С. Инвестиции* : учеб. пособие / Э. С. Хазанович. — М. : КНОРУС, 2011. — Гл. 3.
8. *Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь* /С.И.Сотникова и др./ под науч. ред. С.И. Сотниковой. - 2-е изд., дополн., перераб. - М.:ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М,2016. - 373 с. [http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=553303](#)

Раздел 2. Технология формирования персонала

2.1. Концептуальные основы формирования персонала

Формирование персонала (кадровое обеспечение организации) – это совокупность действий, направленных на достижение соответствия между потоком привлечения человеческих ресурсов в организацию и потоком должностных компетенций в ней для удовлетворения организационной потребности в труде.

Поток привлечения человеческих ресурсов может быть *внутренним*, когда должности заполняются из числа собственных работников по критерию наибольшей полезности для организации, или *внешним*, когда квалифицированные кадры привлекаются извне. Тем самым, перед любой организацией при формировании стратегии кадрового обеспечения возникает дилемма: зависеть от квалифицированных кадров, находящихся на внешнем рынке рабочей силы, или вкладывать средства в обучение, развитие и создание систем использования потенциала имеющихся кадров.

Поток должностных компетенций определяется содержанием (составом и объемом трудовых функций) и параметрами работы (масштабом, сложностью, социальными отношениями) управленческого и производственного персонала.

К числу общих принципов кадрового обеспечения относятся принципы минимизации воздействия, комплексности, системности, внутренней непротиворечивости²⁶. Рыночными требованиями к кадровому обеспечению являются принципы целевой ориентации на работника, риска, персонал-имиджа работодателя, конкурентного преимущества, равного партнерства²⁷.

Главными ограничителями при выборе подхода к кадровому обеспечению являются планируемый бюджет на привлечение работников, а также предполагаемое время поиска работника для заполнения вакантного рабочего места (должности).

Подходы к кадровому обеспечению можно сгруппировать следующим образом: численная адаптация персонала, функциональная, дистанционная, финансовая, а также лизинг, аутсорсинг и аутстаффинг.

Численная адаптация персонала — это способность организации реагировать на процессы, происходящие во внешней среде, изменяя численность персонала в соответствии динамикой объемов оказываемых услуг или производимых товаров. Численная гибкость позволяет организации быстро реагировать на процессы, происходящие во внешней среде, адаптируя численность персонала к потребительскому спросу. По сути, это механическое изменение численности персонала в организации путем перемещения работников с одних рабочих мест на другие внутри и вовне организации. По этой причине метод актуален в организациях, для которых свойственны сезонные взлеты и падения спроса на труд (например, производство кваса, сбор грибов, ягод и т.п.).

Адаптация по численности может достигаться следующими способами:

— привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей поставленных организацией, т. е. наема работников, занятых полную рабочую неделю;

— использование добавочных или альтернативных источников рабочей силы (неполный рабочий день, временные работники, краткосрочные контракты, наем на конкретную работу);

— гибкость во времени, т. е. изменение модели рабочего времени занятых работников (например, изменение числа и видов рабочих смен, гибкий график, годовой фонд рабочего времени);

²⁶См.: Томилов В. В., Сотникова С. И. Экономико-организационные основы системы управления маркетингом рабочей силы. — СПб.: Литера плюс, 2000. — С. 175.

²⁷Сотникова С. И. Управление карьерой: учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2001. — С. 66–67; Томилов В. В., Сотникова С. И. Указ. соч. — С. 53–55.

— увольнение работников.

Функциональная адаптация персонала — это способность организации приводить и более эффективно использовать трудовой потенциал своих работников в соответствии с требованиями изменившейся трудовой нагрузки путем создания условий для овладения смежными профессиями (горизонтальная функциональная гибкость) либо освоения работы, выполнявшейся коллегами, стоящими выше или ниже по иерархической лестнице (вертикальная гибкость).

Горизонтальная функциональная гибкость ориентирована на переход на другую профессию примерно равной сложности, перемещение в другие подразделения организации, освоение смежных операций и функций, увеличение зоны обслуживания, расширение круга выполняемых работ за счет выполнения организационно-распорядительных функций и т.п.

Вертикальная функциональная гибкость связана, прежде всего, с динамикой квалификационного разряда (категории) работника, профессионального мастерства в пределах своей профессии и разряда (категории) за счет освоения передовых приемов и методов труда, повышением содержательности труда и степени ответственности и авторитета работника др.

Функциональная адаптация персонала, по сути, это механическое изменение структуры персонала в организации путем перемещения работников с одних рабочих мест на другие внутри организации. Виды функциональной адаптации персонала характеризуются неопределенностью и многообразием, связанным с различным статусом его участников, со специфическими социально-экономическими интересами каждого из них, неоднозначностью их поведения и многоаспектностью функционирования.

Функциональная адаптация персонала позволяет работодателю:

1) снизить затраты по отбору рабочей силы и уменьшить риск ошибки при заполнении вакансий;

2) сократить издержки на обучение, повышение квалификации работников путем создания условий для продвижения по службе лояльных и мотивированных работников предприятия;

3) оптимизировать расстановку персонала по рабочим местам в зависимости от уровня индивидуальной конкурентоспособности работника в организационной системе разделения труда;

4) стимулировать работников на повышение эффективности труда.

Дистанционная адаптация персонала — это способность организации достигать цели деятельности без присутствия работника на рабочем месте. В стремлении к большей гибкости многие работодатели ищут новые пути выполнения работы без присутствия работника на рабочем месте. Дистанционная работа может быть осуществлена в индивидуализированной форме (т. е. работа выполняется не на территории работодателя, а на дому или в другом месте) или в коллективной (т. е. работа выполняется вместе с другими исполнителями не на территории работодателя, но управляется работодателем или третьей стороной). Примерами дистанционной гибкости являются работы на расстоянии, например, работа консультантов, работа посредством телекоммуникаций, на дальних объектах, на условиях субподряда, надомничество, т. д. Основным преимуществом такой работы и для работодателей, и для работников является то, что она обеспечивает гибкость, а работодатель выигрывает за счет сокращения расходов на оплату офисных помещений и роста производительности.

Финансовая адаптация персонала предполагает способность организации так изменять систему вознаграждения труда, чтобы стимулировать использование различных стратегий частичной и гибкой занятости.

Лизинг персонала — это способность организации привлечь к достижению своих организационных целей квалифицированных специалистов другой организации. Тесно связаны с лизингом персонала аутсорсинг и аутстаффинг.

Аутсорсинг подразумевает передачу на сторону целого бизнес-процесса (например, бухгалтерию, PR или собственно работу с кадрами).

Аутстаффинг предполагает вывод персонала за штат и его контрактное оформление в кадровом агентстве на относительно длительный период.

Инструментом выбора стратегии, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами, является маркетинг персонала, который ориентирован на достижение конкурентных преимуществ организации на рынке труда благодаря четкому определению требований к персоналу, его социальных потребностей в профессиональной деятельности, а также способов удовлетворения этих требований более эффективными, чем у конкурентов способами.

2.2. Маркетинг персонала

2.2.1. Понятие, подходы, принципы, виды маркетинга персонала

Появление маркетингового подхода в управлении предприятиями обусловлено необходимостью адекватно реагировать на рыночные запросы, что в свою очередь позволяет организациям успешно конкурировать на рынке товаров и услуг. В 1970-х гг. маркетинговый подход начинает рассматриваться применительно к рынку труда (персонала), что постепенно приводит к формированию маркетинговой концепции управления персоналом, которая состоит в том, что одним из важнейших условий достижения целей организации выступает четкое определение требований к персоналу, его социальных потребностей в процессе профессиональной деятельности и обеспечение удовлетворения этих требований и потребностей более эффективными, чем у конкурентов способами²⁸.

Маркетинг персонала – это вид управленческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей сторон в процессе их трудовых отношений путем эквивалентного обмена в разных формах²⁹. Что в целом способствует долговременному обеспечению организации человеческими ресурсами. В рамках маркетинга персонала в качестве товара (продукта), реализуемого на рынке труда, рассматривается рабочее место, которое должно быть конкурентоспособным в глазах соискателя, с точки зрения содержания труда, условий труда и его оплаты.

Реализация маркетинговой деятельности в области персонала начинается с выбора и анализа источников информации, позволяющих получить представление и оценить существующую ситуацию на рынке труда, чтобы определить направления для данной деятельности. На основе выбранных направлений формируется план мероприятий, которые надо реализовать, чтобы достичь поставленных маркетинговых целей в сфере работы с персоналом (рис. 2.1).

В современной теории и практике управления персоналом сложилось два подхода к пониманию маркетинга персонала:

1. Это философия предприятия, определяющая отношение к собственному персоналу. Каждый работник — это клиент предприятия, с которым нужно организовать взаимовыгодное сотрудничество, в результате которого организация получает возможность решить свои задачи, а работник обеспечивает удовлетворение своих потребностей и интересов.

2. Это одна из функций службы по управлению персоналом предприятия или практическая деятельность по оперативному и долгосрочному покрытию потребности в персонале на основе имеющейся информации о состоянии внутреннего и внешнего рынка труда.

²⁸ Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С.258.

²⁹ Там же. — С. 257.

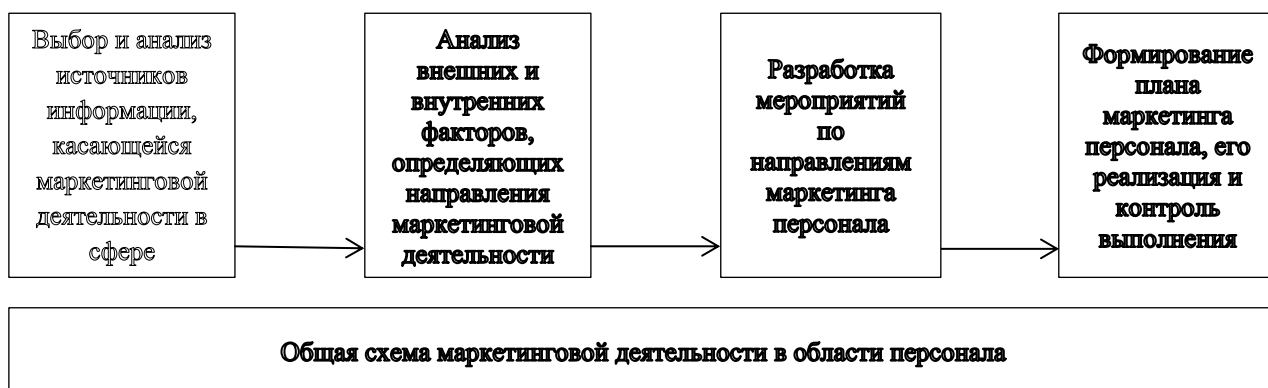


Рис.2.1. Схема маркетинговой деятельности в области персонала

По своей сути эти два подхода не противоречат, а дополняют друг друга, причем первый служит методологической основой второго. В целом же маркетинг персонала ориентирован на то, что необходимо привлечь в организацию такого работника, который своим трудом будет способен создать такую потребительскую стоимость, которая будет обладать большей меновой стоимостью, чем его рабочая сила.

В качестве основных принципов маркетинга персонала можно выделить:

1) клиентоориентированность, что предполагает ориентацию конечных результатов в процессе формирования человеческих ресурсов на требования к персоналу и ожидания соискателей рабочих мест;

2) учет рыночной конъюнктуры на стратегическую перспективу, что позволяет формировать адекватную политику привлечения и удержания человеческих ресурсов в организации;

3) привлечение качественных человеческих ресурсов, что должно обеспечивать достижение стратегических целей организации;

4) воздействие на рынок рабочих мест посредством формирования адекватного спроса;

5) целенаправленное информирование потенциальных клиентов о преимуществах предлагаемых организацией рабочих мест (кадровая реклама);

6) формирование привлекательного образа организации как работодателя (персонал-имидж).

Реализация маркетинга персонала направлена на разработку определенной стратегии, которая может иметь массовый или целевой характер. Выбор соответствующей стратегии означает обращение к определенному виду маркетинга персонала: массовому, целевому и интернационально-ориентированному.

Массовая стратегия маркетинга персонала предполагает ориентацию на большой потенциальный рынок кандидатов (соискателей рабочих мест), на котором для всех потребителей осуществляется одинаковое стимулирование определенных маркетинговых услуг.

Целевая маркетинговая стратегия, учитывая особенности различных групп потребителей, относящихся к одному или нескольким сегментам рынка, означает формирование разных подходов к оказанию маркетинговых услуг. При этом целевой маркетинг имеет ряд преимуществ по сравнению с массовым, так как, концентрируя свое внимание на конкретных отобранных сегментах и приспособлявая маркетинг-микс к нуждам его потребителей, организация укрепляет свои позиции в этой части рынка и, как правило, сталкивается с меньшим количеством конкурентов. Целевой маркетинг персонала в качестве определенной целевой группы работников рассматривает, например, иностранный контингент, молодых специалистов, женщин и т.д. В настоящее время актуальным направлением целевого маркетинга является реплейсмент (replacement), который называют также «нововведение работника» в организацию, что может

подразумевать или введение в работу по полученной специальности, или введение в другую профессию. К последней категории относят лиц, которые долгое время не работали или работали по специальности (профессии), деятельность по которой дальше продолжать не могут или не хотят. Типичным реплейсментом является, например, включение безработных в отношения занятости через биржи труда.

Интернационально ориентированный целевой маркетинг персонала, получивший развитие в последнее время, так как для предприятий, например Западной Европы, из-за проблем демографического характера, меняющихся ценностей кандидатов на наем и занятого персонала, интернациональные масштабы рынка труда становятся не менее значимы, чем национальный. В России имеются схожие проблемы, что формирует интерес к трудовым ресурсам из соседних стран. При этом модели целевого и ориентированного на интернационализацию маркетинга персонала могут быть разные. Например, одним из вариантов может стать приглашение молодежи для прохождения стажировок³⁰.

Также принято различать внешний и внутренний маркетинг персонала³¹.

Внешний маркетинг персонала означает, что предприятие концентрирует свои усилия на внешнем рынке рабочей силы. Он является характерной чертой открытой кадровой политики организации. Основной задачей внешнего маркетинга персонала является создание позитивного образа организации, что позволит обеспечить ее необходимыми, профессионально пригодными сотрудниками. Для этого осуществляется: демонстрация особой привлекательности организации как места работы и доведение соответствующей информации до целевых групп — потенциальных работников (вербовка персонала); выбор и использование эффективных путей и мероприятий по обеспечению организации персоналом, например, профессиональные консультации, лизинг персонала и др.; определение и формулирование конкретных предложений по привлечению новых работников в организацию в зависимости от спроса, целевой группы и сроков покрытия потребностей в персонале — разработка и размещение рекламных объявлений о вакансиях, формирование и развитие особых образовательных программ и др. предложения; анализ заявительных документов и отбор новых, профессионально пригодных работников. Исследование внешнего рынка рабочей силы должно быть направлено также на прогнозирование и выявление проблем на рынке труда в регионе, стране, которые в перспективе могут стать существенными.

Внутренний маркетинг персонала сфокусирован на работниках, уже занятых в организации, и подразумевает принятие во внимание и формирование следующих наиболее важных пяти факторов привлекательности места работы: диапазон задач и ответственности работника на конкретном рабочем месте; возможность профессионального роста и реализация карьерных устремлений; возможность обучения, повышения квалификации и переподготовки при необходимости; производственный климат в коллективе, организационная культура; формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Одной из принципиальных задач, стоящих на внутреннем рынке рабочей силы, является оптимизация материальных и нематериальных стимулов, а также условий труда таким образом, чтобы каждое рабочее место в организации было и оставалось конкурентоспособным, чтобы любое решение работника — оставаться на предприятии или нет, принимать участие в решении его задач или не принимать — было в пользу организации. Принятое работником решение имеет такое же значение для организации, как и решение потребителя, воспользоваться или нет ее товарами или услугами. Смысл внутреннего маркетинга персонала сводится к тому, что каждый работник обладает такими качествами, что может покинуть организацию и

³⁰ См.: Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь / под ред. проф. С. И. Сотниковой. — Новосибирск: НГУЭУ, 2012. — С. 40.

³¹ См.: Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2013. — С. 83–87.

победить в любом конкурсе на новое рабочее место, но не делает этого, так как его удерживают благоприятные условия труда (производственный климат, возможности развития, оплата труда и т. п.).

2.2.2. Цели и задачи маркетинга персонала

На формирование и становление технологий маркетинга персонала существенное влияние оказали следующие факторы: переоценка ценностей в обществе, демографические факторы (связанные с дефицитом человеческих ресурсов), нехватка грамотных специалистов и управленцев, меняющийся профиль рабочего места, односторонний подход к выбору профессии (исходя из интересов самой личности)³².

Как отмечают специалисты по управлению персоналом, отношения между работником и работодателем в последнее время существенно изменились, они все больше приобретают «черты сервиса»³³, так как работники все чаще ищут компанию, которая будет удовлетворять их потребности. Акцент делается не только на материальных аспектах (деньги), но и на социальных (задачи, общение, признание и т.д.). При этом крупные и эффективные компании настроены контролировать эмоции и впечатления от работы, чтобы лучше управлять своими сотрудниками.

Еще одним важным трендом последних лет является «HR digital», что означает не просто автоматизацию существующих систем управления персоналом, а новое мышление и новый подход ко всем процессам взаимодействия с действующими и потенциальными сотрудниками. Реальностью становится автоматизация первичного отбора соискателей и даже интервью с ботами³⁴. Этот процесс «диджитализации рекрутмента» будет только нарастать, а рекрутеры - все активнее будут использовать социальные сети для поиска и проверки кандидатов. В настоящее время специализированные компании предлагают работодателям программные продукты, которые позволяют сортировать отклики на вакансии по тому, насколько они соответствуют ее требованиям. В дальнейшем появятся предложения, которые позволят осуществлять подбор вакансий для соискателя на основе данных, представленных в его резюме. Таким образом, новые технологические возможности формируют новые инновационные инструменты маркетинговых коммуникаций, используемые работодателями для продвижения своих рабочих мест.

Важно при этом исходить из того, что цели маркетинга персонала вытекают из общей стратегической цели организации и призваны способствовать ее достижению (табл. 2.1). Различают деловую и формальные цели маркетинга персонала, при этом формальные цели могут носить экономический и социальный характер.

Деловая цель маркетинга персонала определяется как формирование кадрового потенциала организации, позволяющего обеспечить выживаемость организации в рыночных условиях. Реализация данной цели предполагает согласование способностей и возможностей специалистов с требованиями организации, касающихся способностей, свойств и мотивационных установок кандидата. При этом способности найденных на рынке труда специалистов должны соответствовать также перспективным требованиям организации.

Экономические формальные цели маркетинга персонала предполагают экономию затрат и доходность вложений в персонал, что выступает также в качестве критериев эффективности реализации мероприятий в рамках маркетинга персонала.

Социальные цели маркетинга персонала ориентированы на личностные ожидания и субъективные ощущения полезности данных мероприятий.

Таким образом, формулировка деловой цели маркетинга персонала происходит на высшем уровне управления организацией (ее формулируют директор по персоналу, зам.

³² См.: Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2013. — С. 69-80.

³³ Семь главных HR-трендов 2017 года // <http://hr-portal.ru/article/sem-glavnyh-hr-trendov-2017-goda>

³⁴ По информации рекрутинговой компании Antal Russia.

директора по персоналу или директор предприятия). Она же становится основополагающей при определении формальных целей, которые устанавливаются на уровне руководителя службы по управлению персоналом, службы персонал-маркетинга, непосредственно отвечающих за реализацию данной функции в организации.

Таблица 2.1

Цели маркетинга персонала в организации³⁵

Требования к целям	Деловая цель маркетинга персонала	Формальные цели маркетинга персонала	
		экономические	социальные
Содержание	Предоставление кадрового потенциала для сохранения дееспособности предприятия	Экономичность и рентабельность как критерии реализации мероприятий, связанных с персоналом	Личностные ожидания и субъективные ощущения полезности как критерий внедрения мероприятий, связанных с персоналом
Необходимые устремления	Согласование способностей представленных специалистов с требованиями предприятия по количеству, качеству и месту	Удовлетворяющие цели установленные побочные условия (например, уверенность в долгосрочности оценки при испытаниях)	Удовлетворяющие цели установленные побочные условия (например, соблюдение социальных правил правопорядка)
Относительно времени	Согласование способностей представленных специалистов с требованиями организации с учетом фактора времени	Установление формальных экономических целей и задач с учетом фактора времени	Установление формальных социальных целей и задач с учетом фактора времени

Для достижения целей маркетинга персонала комплекс маркетинга должен включать несколько элементов: корпоративную культуру; использование маркетингового подхода по отношению к персоналу; доведение маркетинговой информации до сотрудников фирмы; систему поощрения и награждения персонала; аудит маркетинга персонала³⁶.

Формирование маркетинговой деятельности в области персонала можно разбить на два уровня — стратегический и оперативный, на каждом из которых решается свой круг задач (рис. 2.2).

На *стратегическом уровне маркетинга персонала* осуществляется определение потребности в персонале, исследование рынка труда, формирование сегментов рабочей силы, определение целевых групп и позиций необходимых и желаемых организацией. Иначе говоря, на стратегическом уровне определяется маркетинговая деятельность в сфере управления персоналом на долгосрочную перспективу, с учетом необходимости формирования конкурентных преимуществ на рынке труда (в процессе «реализации» рабочих мест). На этом уровне формируется план маркетинга персонала.

Оперативный уровень маркетинга персонала предполагает внедрение планов мероприятий, сформированных для выявленных целевых групп, а также осуществление контроля, позволяющего определить, насколько верно выбраны инструменты маркетинговой деятельности. Следовательно, целью маркетинга персонала на этом уровне

³⁵ Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова.- М.: ИНФРА-М, 2013. - С. 83.

³⁶ См. Экономика и управление персоналом : энциклопедический словарь / под. ред. проф. С.И. Сотниковой. – Новосибирск : НГУЭУ, 2012. – С. 439.

является осуществление текущей маркетинговой деятельности в сфере управления персоналом, позволяющей реализовать концепцию и выбранные стратегии. Контроль оперативной маркетинговой деятельности в области персонала осуществляется в виде обратной связи в рамках аудита маркетинга персонала.



Рис. 2.2. Задачи стратегического и оперативного уровня маркетинга персонала³⁷

Цели и задачи маркетинговой деятельности в области персонала зависят также от интересов ее участников (субъектов маркетинга персонала). Их поведение определяет характер данной деятельности с ориентацией на желаемый для конкретной группы субъектов результат.

Субъекты маркетинга персонала — это участники внутреннего и внешнего рынка труда, формирующие определенное поведение на нем, исходя из собственных интересов (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Субъекты маркетинга персонала и их интересы

Субъекты	Интересы и поведение
1. Собственники капитала, высшее руководство	<ul style="list-style-type: none"> - сохранение и приумножение капитала, - возможность принятия управленческих решений, - быстрое, качественное и своевременное замещение вакансии, - получение максимально полной информации о соискателе, - наем сотрудника, способного в максимально сжатые сроки эффективно работать,

³⁷ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова.- М.: ИНФРА-М, 2010.- С. 84.

	<ul style="list-style-type: none"> - найм сотрудника, способного на решение не только текущих, но и перспективных задач, - поиск сотрудника, которого будут устраивать ключевые характеристики организации (оплата труда, перспективы роста и т.п.), - поиск лояльного к организации сотрудника.
2.Линейный руководитель	<ul style="list-style-type: none"> - поиск специалиста, способного решать текущие задачи, соответствующего корпоративной культуре, способного быстро адаптироваться к работе и коллективу, при этом, не ухудшив в нём СПК, - поиск управляемого, прогнозируемого подчинённого, довольного оплатой, условиями, перспективой карьерного роста, не превосходящего линейного руководителя по деловым и личностным качествам.
3.Коллектив (подразделения, в котором образовалась вакансия и организации в целом)	<ul style="list-style-type: none"> - появление в коллективе хорошего человека, собеседника, коллеги, принимающего сложившиеся нормы, правила, ценности и не способного ухудшить, нарушить сложившиеся традиции и формальную или неформальную структуру коллектива, - поиск сотрудника, способного выполнять задачи, помогать остальным.
4.Служба управления персоналом	<ul style="list-style-type: none"> - урегулирование, соблюдение и удовлетворение интересов всех участников процесса, - качественное и своевременное удовлетворение потребностей организации в персонале, - учёт тактических и стратегических, объективных и субъективных целей всех представляющих работодателя субъектов для удовлетворения истинных потребностей организации, - сокращение ошибок подбора, повышение качества, снижение трудоёмкости процесса, - формирование благоприятного психологического климата, обеспечение притока способных к профессиональному росту специалистов, - выяснение максимально полной и достоверной информации о соискателе, - создание и поддержание позитивного имиджа предприятия и службы персонала.
5.Эксперты (привлекаемые со стороны специалисты в той или иной отрасли)	<ul style="list-style-type: none"> - оценка только профессионального уровня соискателей, - отсутствие заинтересованности в конечных результатах процесса подбора.
6.Соискатель	<ul style="list-style-type: none"> - поиск стабильного, высокого заработка, интересной работы, возможности реализовать себя, возможности карьерного роста, - приобретение нового опыта, знаний, навыков, - уважение со стороны коллег, руководства, - возможность общаться, - социальные гарантии (трудовой стаж, дополнительное пенсионное и медицинское страхование и т.п.), - удобный режим труда и отдыха, месторасположение организации и т.п.
7. Посредники на рынке труда (кадровые, информационные, консалтинговые агентства)	<ul style="list-style-type: none"> - прибыль от оказания информационных, посреднических услуг ищущим работу, напрямую зависящая от количества отправленных к работодателю претендентов
8.Государство (профсоюзы, службы занятости)	<ul style="list-style-type: none"> - достоверная информация об имеющихся на предприятиях вакантных местах, средней заработной плате, - содействие занятости безработного населения, - роль информационного посредника между безработным и работодателем,

	<ul style="list-style-type: none"> - недопущение дискриминации по полу, возрасту, расе и т.п. - соблюдение норм трудового законодательства при найме и назначении заработной платы.
--	---

2.2.3. Функции маркетинга персонала

Информационная функция маркетинга персонала состоит в изучении требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам, что позволяет работодателю:

–сформировать перечень требований к персоналу, претендующему на определенные вакансии (табл. 2.3);

–анализировать содержание внешних и внутренних факторов среды организации (табл. 2.4, 2.5);

–исследовать рынок труда, что позволит установить качественно-количественное состояние его параметров (табл. 2.6);

–изучить имидж организации как работодателя.

Исходной информацией для маркетинга персонала являются учебные программы и планы выпуска специалистов в учебных заведениях; учебные программы дополнительного обучения в коммерческих учебных центрах и для курсов переобучения при биржах труда; аналитические материалы, публикуемые государственными органами по труду и занятости (такие материалы могут готовиться по заявкам организаций); информационные сообщения служб занятости (бирж труда); специализированные журналы и специальные издания, посвященные вопросам трудоустройства, а также общим проблемам управления персоналом; сеть научно-технических библиотек; выставки, конференции, семинары; экономические публикации в газетах; рекламные материалы других организаций, в особенности организаций-конкурентов; презентации фирм в учебных заведениях, проведение учебными заведениями «дней открытых дверей»; система внутренней отчетности организации по кадровым вопросам; аналитические материалы по изучению требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам, а также по изучению содержания труда на рабочих местах; беседы специалистов по персонал-маркетингу с потенциальными сотрудниками организации, с внешними партнерами, с работниками своей организации и т. п.³⁸

Сбор информации происходит в результате проведения маркетинговых исследований, что обеспечивает реализацию информационной функции маркетинга персонала (рис. 2.3).

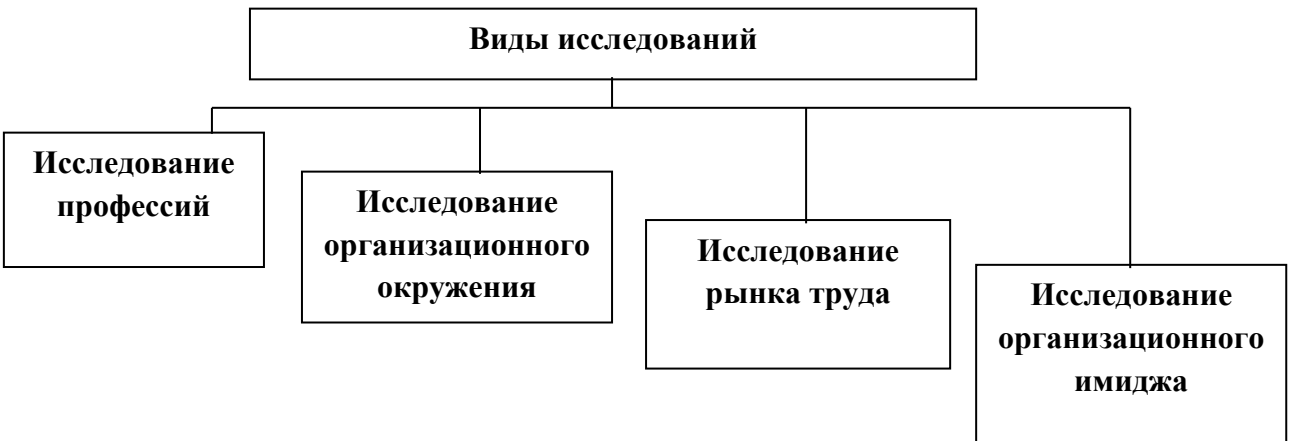


Рис.2.3. Реализация информационной функции маркетинга персонала³⁹

³⁸ Управление персоналом организации... — С. 259.

³⁹ Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова.- М.: ИНФРА-М, 2013. - С. 107.

Требования к персоналу — это качественные характеристики, которыми должен обладать «идеальный» сотрудник на определенном рабочем месте или в определенной должности. Разработка требований к персоналу заключается в формировании представлений о качественных характеристиках персонала (способностях, мотивациях, квалификации) и осуществляется на основе штатного расписания, текущего и перспективного анализа требований к должностям и рабочим местам. Требования включают в себя несколько параметров: способности, знания, умения, навыки, опыт работы, личные качества специалиста, психофизиологические характеристики, мотивация, направленность личности, сфера интересов, ценности, обучаемость (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Система требований к персоналу, претендующему на вакантные рабочие места⁴⁰

Группа параметров	Содержание параметров
Способности	Уровень полученного образования, необходимые знания (основные и дополнительные). Практические навыки в определенной сфере деятельности. Опыт работы в определенных должностях. Навыки сотрудничества и взаимопомощи.
Свойства	Личностные качества, необходимые для определенного вида деятельности. Способность к восприятию профессиональных нагрузок. Способность к концентрации памяти, внимания, усилий и т.п.
Мотивационные установки	Сфера профессиональных интересов. Стремление к самовыражению и самореализации. Способность к обучаемости. Заинтересованность в работе по определенной должности, определенность профессиональных перспектив.
Профессиональное поведение	Готовность к труду, самостоятельность в работе, навыки сотрудничества и взаимопомощи, стиль и эффективность общения и т.д.

Требования к персоналу основываются на подготовленных должностных инструкциях и связаны с характером конкретного вида работы, которую предстоит выполнять каждому сотруднику. Требования к персоналу, как правило, касаются физического состояния; уровня квалификации; опыта работы; общего уровня образования; круга основных интересов; личных черт характера; места жительства. В самом общем виде можно выделить три уровня требований, предъявляемых к персоналу: то, что необходимо (основные требования); то, что желательно (дополнительные требования); то, что нежелательно. Соответствие основным требованиям носит обязательный характер. Дополнительные требования призваны обеспечить максимально эффективное выполнение соискателем тех обязанностей, которые указаны в его должностной инструкции. Нежелательные факторы могут помешать выполнению должностных функций⁴¹.

Внешняя маркетинговая среда в области персонала состоит из внешних по отношению к организации факторов, влияющих на деятельность по управлению персоналом. К ним принято относить: факторы международного окружения, общеэкономическую ситуацию в стране и положение дел в отрасли, ситуацию на рынке труда (рыночную конъюнктуру), технологическое развитие, характер социальных потребностей, развитие трудового и иного законодательства, кадровую политику предприятий-конкурентов (табл. 2.4).

⁴⁰ См.: Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С.260.

⁴¹ Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь... — С. 389–390.

Внешние факторы среды организации⁴²

Наименование фактора	Характеристика фактора
Факторы международного окружения	Общая ситуация и тенденции на мировых рынках труда. Миграционная политика разных стран. Мировое трудовое законодательство. Запросы соискателей в разных странах.
Общеэкономическая ситуация в стране и положение дел в отрасли	Тенденции экономического развития страны в целом, конкурентная ситуация на региональных рынках, взаимодействие работодателей с профсоюзами, общая ситуация в сфере образования.
Ситуация на рынке труда (рыночная конъюнктура)	Зависит от общеэкономических и демографических процессов, уровня безработицы в заданном временном промежутке, т.е. определяется рыночной конъюнктурой, изучение которой означает анализ спроса на персонал, его количественной и качественной структуры, предложения персонала (ситуации в учебных заведениях, центрах подготовки кадров, органах содействия занятости населения, сфере увольнений из организаций и т. д.).
Технологическое развитие	Влияет на характер, содержание труда, его предметную направленность, что, соответственно приводит к изменению требований к профессиональной деятельности, рабочему месту (ам), уровню подготовки персонала.
Характер социальных потребностей	Дает представление о составляющих мотивационного ядра потенциального персонала организации, его ожиданиях, ценностях и установках, формирующихся в данный момент времени.
Развитие трудового и иного законодательства	Решение задач маркетинга персонала базируется на действующем трудовом законодательстве, с учетом его возможных изменений на перспективу, учитываются также особенности законодательства в сфере охраны труда, занятости и т.п.
Кадровая политика организаций-конкурентов	Анализ конкурентов составляет основу для принятия маркетинговых решений, поэтому изучение методов работы с персоналом предприятий-конкурентов позволяет разработать собственную более конкурентоспособную стратегию поведения, в т.ч. направленную на изменение существующей кадровой политики.

Внутренняя маркетинговая среда в области персонала состоит из внутренних по отношению к организации факторов, на которые организация может оказывать непосредственное влияние в рамках деятельности по управлению персоналом. К ним принято относить: цели организации, организационная культура, организационная структура, финансовое обеспечение, кадровый потенциал, в т.ч. службы управления персоналом, источники привлечения персонала (табл. 2.5).

Внутренние факторы среды организации⁴³

Наименование фактора	Характеристика фактора
Цели организации	Благодаря четкой и конкретной системе целеполагания в организации формируется направленность ее перспективной политики, при этом цели и задачи определяют не только общую стратегию маркетинговой деятельности, но и в сфере персонала.

⁴² См.: Управление персоналом организации... — С. 261.

⁴³ См.: Управление персоналом организации... — С. 262.

Организационная культура (философия организации)	Формирует ценностное отношение персонала к труду и организации, определяет нормы и правила трудового поведения, закладывает установки в виде: лояльности, приверженности и вовлеченности персонала.
Организационная структура	Определяет штатный состав организации, принципы разделения и кооперации труда, требования к выполнению работ и функций. Позволяет планировать потребность в персонале, в т.ч. с учетом возможной реорганизации и реструктуризации.
Финансовое обеспечение	Дает возможность оценить потребность и возможности организации по финансированию мероприятий в сфере работы с персоналом, позволяет выбрать альтернативные или компромиссные варианты в части не только планирования потребности в персонале, ее покрытия, но и в процессе их использования, развития и т.д.
Кадровый потенциал, в т.ч. службы управления персоналом	Данный фактор касается оценки кадрового потенциала и распределения обязанностей между менеджерами по управлению персоналом, которое должно обеспечивать успешную реализацию планов маркетинговой деятельности в сфере персонала.
Источники привлечения персонала	Рассматриваются как внутренний фактор, так как представляют собой возможность выбора организацией именно тех источников, которые адекватны состоянию остальных ее внутренних и внешних факторов: целей организации, финансовых возможностей организации, тенденций технологического развития, принятых законодательных норм и т. д.

Анализ факторов внешней и внутренней среды способствует пониманию ситуации, в которой находится организация в данный момент времени, определяет уровень и особенности реализации маркетинга персонала для конкретной фирмы, позволяет уточнить и конкретизировать направления исследования рынка труда.

Изучению состояния рынка труда в рамках маркетинга персонала уделяется большое внимание, так как это позволяет сформировать эффективные взаимоотношения организации работодателя с внешними и внутренними источниками покрытия потребности в персонале. Результаты исследования рынка труда позволяют разработать необходимые мероприятия по обеспечению коммуникационных связей организации на рынке труда.

В качестве направлений анализа внешнего рынка труда выделяют⁴⁴: структуру рынка труда (в том числе по секторам: региональная, возрастная, квалификационная, профессиональная), мобильность рабочей силы, источники покрытия потребности в персонале, пути покрытия потребности в персонале, поведение конкурентов на рынке труда, стоимость рабочей силы. По итогам анализа внешнего рынка труда формируется представление о его конъюнктуре. Исследование внутреннего рынка труда связано с возможностью покрытия потребности в персонале за счет внутриорганизационных источников (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Направления анализа внутреннего рынка труда⁴⁵

Направление анализа	Инструментарий
Структура персонала, в том числе: численность персонала и его структуры (квалификационная, возрастная, стажевая, также по потенциалу развития, по	Постоянные и переменные данные учета и статистики персонала. Информация о результатах обучения персонала. Деловая оценка персонала

⁴⁴ Управление персоналом организации... — С. 262–263.

⁴⁵ Там же. — С. 264.

ролевому статусу в организации, подразделениях)	
Структура развития персонала	Планирование потребности в персонале. Планирование замещений вакансий. Планирование мероприятий по развитию персонала
Организационная структура, в том числе: формальная иерархия, неформальные структурные группы	Схемы организационных структур. Органограммы. Диаграммы выполнения функций. Диаграммы коммуникационных связей. Опросы сотрудников и руководителей
Организация труда, в том числе: расстановка персонала, рабочие места и их взаимосвязи	План должностей и рабочих мест (штатное расписание). Описание работ и должностей (должностные инструкции). Диагностика рабочих мест. Опросы сотрудников
Культура управления, в том числе: стиль руководства, социально-психологический климат, удовлетворенность трудом	Методы эмпирических социальных исследований, работа с высвобождаемыми сотрудниками
Мотивационные установки	Опросы сотрудников. Групповые дискуссии. Анализ применения теорий мотивации

Персонал-имидж организации — это субъективный, собирательный образ предприятия на рынке труда, базирующийся на эмоциях⁴⁶. Это образ организации, сложившийся у основных субъектов рынка труда, к которым относятся: работодатели, потенциальные сотрудники, действующие сотрудники; посредники, государственные институты, институты гражданского общества. Персонал-имидж организации управляет поведением кандидата, ищущего работу, и действующим сотрудником (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Влияние имиджа на поведение потенциального и текущего сотрудника

Ключевые вопросы	Решение
Рассматривать ли данную организацию в качестве потенциального работодателя или занести ее в «черный список»?	Зависит от образа организации: лестница в небо, кузница кадров, райский уголок, тюрьма народов, бизнес-концлагерь, соковыжималка
Идти ли на контакт с данной организацией? (стоит ли обращаться, что им требуется?)	Зависит от информации, подаваемой на рынок
Принять ли предложение работы от данной организации?	Зависит от впечатлений, полученных от контакта с организацией – отбор носит двусторонний характер
Оставаться ли работником данной организации?	Зависит от информации получаемой непосредственно в организации

Имидж организации как работодателя можно разделить на внешний (сложившийся имидж аутсайдеров) и внутренний (что думает текущий персонал — что транслируется на рынок). Кроме того, имидж может быть фактический (как воспринимают реально); воспринимаемый (как считает или порой заблуждается руководство); желаемый (целевой — каким хотим, чтобы он стал).

Персонал-имидж организации определяется взаимодействием различных факторов, к которым относятся: отраслевая принадлежность; деятельность работников организации за ее пределами; информация об организации в средствах массовой информации (радио, теле-видение, пресса); самопредставление организации в собственных средствах информации (заводские газета и радио, региональные газета и радио, производственные

⁴⁶ Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Указ. соч. — С. 97.

документальные фильмы); организация рекламы своего продукта; сам продукт организации как таковой; от-ношение к общественным группам (профсоюзам, церкви, меньшинствам и т. д.); поведение, связанное с изменением спроса на рабочую силу (увольнения, остановка приема новых работников, неполный рабочий день (неделя), привлечение нового персонала и др.); общественные и культурные акции — обязательства (например, спонсирование культурных или спортивных мероприятий); интенсивность научных разработок и внедрения инноваций; место расположения организации (например, его региональное положение с точки зрения возможности проведения свободного времени); степень известности организации⁴⁷.

Целями оценки имиджа организации как работодателя являются определение известности на рынке труда, определение конкретных характеристик организации, выявление позиции организации по сравнению с другими работодателями. К основным методам оценки персонал-имиджа относят: опрос общественного мнения; изучение заявительных документов, причин текучести кадров, простоев и прогулов; учет настроений в коллективе; проведение собеседований с работниками; ознакомление с мнением совета организации (табл. 2.8). При этом эти методы можно разделить на прямые (проведение исследований) и косвенные (результаты общения).

Таблица 2.8

Модели позиционирования предприятия на рынке труда⁴⁸

Наименование модели	Характеристика
«Transnational Inc.»	Крупные и очень крупные компании с большой историей. Упор на стабильность, надёжность, широкие возможности ротации, карьерный рост, финансовое вознаграждение, условия работы
«Миссия на Марс»	Компании старт-апы. Упор на амбиции, перспективы, эмоции
«Паб»	Общение, личностное развитие, работа в команде

Результатом анализа персонал-имиджа должно стать целенаправленное формирование позитивного имиджа, что позволит организации привлечь более квалифицированных и дефицитных работников в условиях «рынка кандидата», так как чем выше квалификация и запросы, тем важнее имидж для потенциального работника; сократить временные и финансовые затраты на поиск работников; повысить лояльность текущих сотрудников организации; благоприятно повлиять на общий имидж организации; улучшить финансовые результаты деятельности фирмы.

Позиционирование организации-работодателя на рынке труда представляет собой поиск такой рыночной позиции, которая будет выгодно отличать ее от положения основных конкурентов. Позиционирование, как правило, происходит на основе создания и предложения конкурентных преимуществ и уникальных характеристик (организации, ее рабочих мест) для конкретной целевой группы. Ясное представление о том, на что будет направлена данная позиция, дает возможность согласовать между собой решения в рамках маркетинг-персонала-микс. С помощью определенного конкурентного позиционирования можно выбрать наиболее эффективные комбинации маркетинговых инструментов.

Для успешного формирования позитивного имиджа организации как работодателя необходимо использовать следующие методы позиционирования на рынке труда: работа с кандидатами и людьми, покидающими организацию (выходные интервью); ведение сайта организации; имиджевые публикации в СМИ (наряду с рекламами вакансий); пресс-релизы (по вопросам управления персоналом в организации); реклама вакансий; работа с учебными заведениями; выставки, конференции, презентации.

Коммуникационная функция маркетинга персонала состоит в установлении и

⁴⁷ Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Указ. соч. — С. 98–99.

⁴⁸ URL: <http://www.studmed.ru/docs/document6631>

реализации путей удовлетворения потребности персонала, а также представление преимуществ организации как работодателя⁴⁹. Целью коммуникационной функции маркетинга персонала является установление контакта с субъектами рынка труда таким образом, чтобы полностью удовлетворить потребность в персонале организации и выявить возможности ее удовлетворения через выбор источников и путей. Реализация коммуникационной функции маркетинга персонала предусматривает: сегментирование рынка труда; выбор источников и путей удовлетворения потребности в персонале; построение внутриорганизационных связей, т. е. разработку мероприятий по поддержке коммуникаций в рамках производственного процесса и удовлетворению социальных потребностей вне производственного процесса.

Сегментирование рынка труда — процесс разделения спроса на персонал и его предложение на отдельные элементы, отличающиеся сходной реакцией на определенный мотив занятости и представляющие целевые группы ориентации работодателей во взаимоотношениях с рынком труда⁵⁰. Так как на рынке труда среди соискателей имеются группы, различающиеся, с одной стороны, своим образованием и квалификацией и, с другой стороны, своими потребностями, ценностями и запросами к работодателю, то этот рынок является неоднородным и целесообразно применить маркетинговую концепцию сегментирования, определения целевых сегментов и позиционирования. Задачей сегментирования рынка труда является установление различных групп потенциальных сотрудников, отличающихся в своих требованиях к потенциальным работодателям и их восприятию, а также установление целесообразности ведения для отдельных целевых групп специальных стратегий маркетинга персонала. Создание и ведение отдельных стратегий имеет смысл только тогда, когда различия между целевыми группами настолько существенны, что при их общем, недифференцированном рассмотрении риск возможной ошибки объединения несоразмерных запросов значительно возрастает. Сегментирование рынка труда может быть по географическому, демографическому, экономическому, психографическому и поведенческому критерию (табл. 2.9).

Географические признаки связаны, например, с местом проживания или местом учебы, *демографические* — возрастом или полом, *психографические* — образ жизни, *поведенческие* — с запросами претендентов, что позволяет говорить о «карьерно-ориентированных кадрах», «кадрах, ориентированных на надежность рабочего места», «кадрах, нацеленных на самореализацию» и т. д.

Таблица 2.9

Выделение целевых групп на рынке труда⁵¹

Критерий сегментирования	Содержание параметров
Географический	Регион, административное деление, численность, плотность населения, климат
Демографический	Возраст, пол, семейное положение, национальный состав
Экономический	Уровень образования, занятость по возрасту, по профессиональной принадлежности, по отраслевой структуре, уровень доходов, трудовой стаж
Психографический	Личностные качества, тип личности, социальный класс
Поведенческий	Карьерные ориентации, мотивационные установки, степень заинтересованности в работе

Последовательность действий в сегментировании рынка труда может быть следующей.

⁴⁹ Управление персоналом организации... — С. 265.

⁵⁰ Там же.

⁵¹ Управление персоналом организации... — С. 266.

1 этап — проводится сегментирование рынка труда по признаку образования и личностным признакам. При таком сегментировании на первом плане находится удовлетворение совершенно четко определенной количественной потребности в персонале.

2 этап — осуществляется проверка целесообразности разработки отдельных стратегий маркетинга персонала для сформированных групп в соответствии с их запросами и требованиями.

Для каждой из сформированных по образованию или личностным характеристикам целевых групп следует проанализировать, оправдывают ли различия в их запросах дополнительную отдельную сегментацию. Поскольку знание запросов целевых групп, с одной стороны, и имиджа собственной организации и конкуренции на рынке труда, с другой стороны, представляет собой основную предпосылку «клиентоориентированного» маркетинга персонала, менеджеры по персоналу должны быть в состоянии измерить запросы для различных целевых групп.

Источники покрытия потребности в персонале можно разделить на внешние и внутренние.

Внешние источники покрытия потребности — это объекты профессиональной и социальной инфраструктуры, обеспечивающие покрытие потребности в персонале организации.

Внутренние источники покрытия потребности в персонале отражают возможности организации в самообеспечении потребности в персонале⁵². К ним относятся: высвобождение, переподготовка и перемещение персонала с участков работы, имеющих резервы кадров, или связи с изменениями номенклатуры и объемов производства, механизацией и автоматизацией технологических процессов, снятием продукции с производства. Работе по перемещению кадров должен предшествовать анализ рациональности организации труда, расстановки персонала, использования рабочего времени сотрудников. Перемещения работников внутри организации позволяют в ряде случаев предупредить их уход, связанный с неудовлетворенностью работой.

Определение путей покрытия дополнительной потребности в персонале делится на четыре этапа⁵³: 1 этап — установление источников покрытия потребности; 2 этап — определение путей привлечения персонала; 3 этап — анализ источников и путей с точки зрения их соответствия требованиям качественных и количественных параметров потенциальных сотрудников, а также затрат на их привлечение; 4 этап — выбор альтернативных или комбинированных вариантов источников и путей. При выборе вариантов источников привлечения персонала необходимо руководствоваться принципами экономической целесообразности, оптимальности и достаточности. Обычно выделяют две разновидности — по степени участия организации в процессе приобретения сотрудников: активные и пассивные.

К *активным путям покрытия потребности в персонале* относят набор организацией персонала в учебных заведениях посредством заключения двусторонних соглашений как данным учебным заведением, так и участником обучения; представление организацией заявок по вакансиям в местные или межрегиональные центры занятости (биржи труда); использование услуг консультантов по персоналу (они могут также выполнять посреднические функции по подбору кандидатов) и услуг специализированных посреднических фирм по найму персонала (рекрутинговые агентства); вербовка нового персонала через своих сотрудников. Это происходит главным образом в двух направлениях — вербовка кандидатов из семейного круга сотрудников и вербовка кандидатов из других организаций.

К *пассивным путям покрытия потребности в персонале* относятся сообщение организацией о вакантных местах через рекламные объявления в средствах массовой

⁵² Управление персоналом организации... — С. 266..

⁵³ Там же — С. 267.

информации и специальных изданиях; ожидание претендентов после вывешивания объявлений местного характера.

Внутриорганизационные связи в маркетинге персонала позволяют формировать у сотрудников организации позитивный имидж организации-работодателя и превращать их в носителей позитивного организационного имиджа. В маркетинге персонала выделяются два главных направления связей:

- 1) коммуникация в рамках производственного процесса;
- 2) коммуникация в рамках социальной потребности, независимой от производственного процесса⁵⁴ (табл. 2.10).

Таблица 2.10

Мероприятия по формированию внутренних связей предприятия⁵⁵

Мероприятия по поддержке коммуникаций в процессе выполнения работы	Мероприятия по выполнению социальных потребностей вне производственного процесса
Стиль руководства, характеризующийся приемлемостью работниками, партисипативностью, дающий обратную связь о выполненной работе	Консультирование сотрудников по личным вопросам через компетентные организации (например, бесплатные консультации по налоговым вопросам)
Прозрачность и дальнейшее использование в работе оценки персонала	Формирование групп свободного времени (например, организационный кегельбан)
Регулярные мероприятия и беседы с работниками, разъясняющие мероприятия по управлению организацией	Оборудование спортивного сооружения на предприятии
Интенсификация совместной работы с представителями сотрудников	Выпуск журнала предприятия
Введение руководством приемных часов	Организация праздников предприятия, приравненных к особым случаям

Реализация мероприятий по формированию внутренних связей предприятия способствует положительному восприятию персоналом своего организационного окружения, организационной приверженности, позволяет создать возможности для саморазвития.

Таким образом, процесс реализации маркетинга персонала в организации характеризуется последовательным выполнением двух его основных функций: информационной и коммуникационной, что в конечном итоге позволяет удовлетворить потребность в персонале, опираясь на клиентоориентированный подход.

2.3. Наем персонала в организацию

Наем персонала — это ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения организацией бизнес-целей.

Наем персонала как процесс включает ряд этапов: планирование потребности в персонале, подбор, отбор кандидатов на вакансию, заключение трудового договора, психологический контракт, введение в должность.

2.3.1. Планирование потребности в персонале

Планирование потребности в персонале — это целенаправленная деятельность по выявлению возможностей пропорционального и динамичного кадрового обеспечения организации путем расчета профессионально-квалификационной структуры работников,

⁵⁴ Управление персоналом организации... — С. 268.

⁵⁵ Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Указ. соч. — С. 109.

определения общей и дополнительной потребности персонала в предстоящем периоде.

Для расчета численности и профессионально-квалификационной структуры работников могут быть использованы различные методы. Но даже самые сложные методы не являются совершенно точными: в лучшем случае это приблизительные оценки, которые могут быть проверены только временем.

Наиболее распространенными методами планирования потребности в персонале являются метод управленческих умозаключений, статистические методы (методы экстраполяции и индексации), экономико-математические модели.

Метод управленческих умозаключений используют руководители низшего звена при вынесении суждений о динамике спроса в их подразделении, затем руководители высшего звена комментируют предложенное суждение и утверждают его или отклоняют. Возможно движение суждения по поводу спроса в персонале от руководителя высшего звена к руководителю более низкого уровня управленческого звена.

Статистические методы является другой группой методов планирования спроса. Наиболее распространенными, простыми и дешевыми являются методы экстраполяции и индексации.

- Экстраполяция подразумевает перенесение прошлых темпов изменения в численности персонала на будущее. При этом степень надежности метода обратно пропорциональна сроку прогноза.

- Метод индексации — это метод оценки перспективной потребности в персонале путем сопоставления динамики численности занятых в организации с определенным индексом технико-экономического показателя. Например, численность населения в конкретном регионе определяет потребность в услугах здравоохранения; количество судебных преследований определяет численность полицейских и т. п.

Примером использования статистического метода является базовый метод планирования. Базовый метод планирования численности весьма прост, не требует трудоемких расчетов. Его применение целесообразно в условиях стабильного производства, номенклатуры (ассортимента) продукции, устойчивых цен, что не характерно для рыночных условий. Достоверность расчетов повышается, если планирование ведется дифференцированно по отдельным структурным подразделениям, категориям и группам персонала. Расчет ведется по формуле:

$$Ч_{пл} = Ч_{ф} \times J_{он},$$

где $Ч_{пл}$ — плановая численность; $Ч_{ф}$ — численность фактическая; $J_{он}$ — индекс изменения объема производства по плану.

Экономико-математические модели являются более усложненными статистическими методами определения потребности в персонале, которые основаны на сложных корреляционных соотношениях между переменными, такими, как, например:

- а) основные факторы производственно-коммерческой деятельности, например, объем производственной программы, трудоемкость единицы продукции или услуги;

- б) факторы, отражающие соотношение рабочих мест и численности сотрудников во времени, например, эффективный фонд рабочего времени одного сотрудника, реальный годовой фонд времени единицы оборудования;

- в) факторы, отражающие пространственно-временной аспект планирования численности персонала, например, текучесть кадров, сокращение персонала, профессионально-квалификационное продвижение, ввод / выбытие производственных фондов.

2.3.2. Подбор кандидатов на вакансию

Подбор кандидатов на вакансию — это создание достаточно представительного списка квалифицированных претендентов на должностную позицию для последующего

отбора.

Стратегия подбора представляет собой выбор и адаптивное отслеживание общих направлений по привлечению сотрудников — источников привлечения, методов подбора. Она детализирует стратегию кадрового обеспечения персонала.

Подбор персонала на вакантное рабочее место может быть с ориентацией на внутренние и внешние источники персонала.

Использование *внутренних источников* ориентировано на поиск претендентов на вакансию внутри организации. Методами привлечения персонала из внутреннего источника являются внутренний конкурс, совмещение профессий, ротация. Внутренний источник привлечения персонала используют в случае необходимости оптимизации численности персонала, при перераспределении персонала между рабочими местами; при внутреннем движении.

Использование *внешних источников* привлечения ориентировано на поиск кандидатов со стороны.

Методы привлечения персонала из внешних источников: клонирование персонала, размещение рекламы рабочего места, использование сайта организации, массовый найм, целевой поиск персонала (хедхантинг), обращение в агентства занятости (рекрутинговые агентства), др.

Каждый из двух источников привлечения персонала — внешний и внутренний — имеет свои достоинства и недостатки. Выбор источника для привлечения претендентов на вакансию зависит от конкретной кадровой ситуации в организации. Однако большинство специалистов по рекрутингу персонала придерживаются мнения, что для повышения представительности списка кандидатов на вакансию необходимо руководствоваться двумя основными принципами привлечения работников: во-первых, всегда проводить поиски кандидатов внутри организации; во-вторых, использовать, по меньшей мере, два метода привлечения кандидатов со стороны.

Клонирование персонала — поиск и привлечение кандидатов на вакантную должность вне организации с помощью собственных сотрудников организации.

Следует различать два метода клонирования персонала (табл. 2.11) — по рекомендации и по протекции.

Таблица 2.11

Сравнительная характеристика методов клонирования персонала

Критерии сравнения	Методы клонирования персонала	
	по протекции	по рекомендации
Субъект	Знакомые высшего руководства или человека «со связями», значимыми для бизнеса организации	Работающие в организации сотрудники
Объект	Хороший знакомый, родственник	Профессионал с конкурентными преимуществами
Цель	Оказать помощь в трудоустройстве знакомого (родственника)	Привлечь достойного сотрудника, значимого для бизнеса организации
Принцип выбора	Организационный статус поручителя	Соответствие профессионально-квалификационным требованиям должности
Показатели	Навязанные руководителям структурных подразделений	Образование, опыт, достижения
Условия	Привилегированные	Конкурсная основа
Характер	Закрытый, под кандидата	Открытый
Механизм	Упрощенная процедура собеседований и согласований	Конкурсная процедура собеседований и согласований
Условия целесообразности	Создание психологического комфорта и сплоченности в	Массовый подбор. Поиск кандидата на ключевую

	<p>организации. Массовый подбор (особенно если нужен неквалифицированный персонал). Предпринимательская стратегия или стратегия динамического роста</p>	<p>должность. Срочность заполнения вакансии. Затраты на поиск через кадровые агентства велики. Стратегия прибыльности</p>
Преимущества	<p>Низкие издержки. Лояльность к работодателю</p>	<p>Низкие издержки. Привлечение профессионала. Высока вероятность успешного прохождения испытательного срока. Высокая ответственность сотрудника-поручителя и кандидата за результаты труда последнего. Появление новых импульсов для развития организации. Рост эффективности труда</p>
Недостатки	<p>Высока вероятность низкой эффективности труда новичка. Развитие семейственности, кумовства, клановости. Ухудшение социально-психологического климата в организации</p>	<p>Субъективизм в оценке потенциала рекомендуемых кандидатов. Неформальность, т. е. рядовые сотрудники не являются специалистами в области подбора кандидатов. Недостаточная информированность поручителей об организации труда и оплаты на вакантной должностной позиции</p>

При *клонировании по рекомендации* акцент делается на привлечении специалиста, опыт работы и знания которого отвечают требованиям организации. Предполагается, что работающий в организации сотрудник-поручитель заинтересован в привлечении кандидата с конкурентными преимуществами на вакантную должность. При этом поручитель может дать объективную оценку профессиональному уровню и деловым качествам претендента, поскольку он хорошо знаком с последним, например, по предыдущей совместной работе. Рекомендованный претендент находится в одинаковых условиях принятия решения о найме с другими кандидатами. Решение о найме принимается на конкурсной основе.

Клонирование по протекции — это субъективно заинтересованное привлечение определенного кандидата. В этом случае рекомендованный кандидат находится в привилегированных условиях отбора на вакантную должность, по сравнению с другими.

Следует различать три основных подхода к клонированию персонала:

1) подход предусматривает поощрение собственных сотрудников, оказывающих помощь в заполнении вакансий. В этой связи разрабатывается система материального стимулирования, которая предусматривает, что в случае успешного прохождения рекомендованным кандидатом на вакансию испытательного срока сотрудник-поручитель получает денежное вознаграждение, размер которого зависит от квалификации и должности новичка;

2) подход ориентирован на стимулирование своих квалифицированных и лояльных организации сотрудников на поиск себе подобных. Предполагается, что профессионалы не только определяют конкурентоспособность организации, но и знакомы с другими профессионалами и знают, где их найти и как побудить к сотрудничеству;

3) подход применяется, чтобы обезопасить бизнес организации от рекомендаций неблагоденных неквалифицированных работников. Сотрудник-поручитель несет ответственность за эффективность труда того, кого он рекомендовал: если кандидат на

вакансию не проходит испытательный срок, сотрудник-поручитель и кандидат — первые претенденты на увольнение, также им гораздо сложнее достигнуть карьерного роста в организации с учетом сложившегося о них предвзятого мнения. По сути, эта практика позволяет естественным образом создавать коллектив единомышленников, так как работников связывают не просто деловые отношения, а уважение и взаимная поддержка; позитивно влияет на атмосферу в организации, поскольку новичок, чувствуя ответственность за того, кто за него поручился, старается оправдать доверие и работает с полной отдачей.

Клонирование персонала — признанный в мировой практике эффективный метод поиска кандидатов на вакантные должности. Так, для подбора самопроявившихся кандидатов коэффициент отбора⁵⁶ составляет 1:10, т. е. каждого десятого, отправившего резюме, организация принимает на работу; для подбора через Интернет и СМИ — 1:2, а для клонирования персоналом — 1:3.

Размещение рекламы рабочего места в СМИ может быть эффективным. Следует учесть такие факторы, как специализация СМИ; тираж; известность; имиджевая привлекательность издания; стоимость рекламных площадей; схема распространения газеты; сроки выхода размещаемой рекламы; удобство поиска информации на страницах газеты; готовность редакции к взаимовыгодному и долгосрочному сотрудничеству с рекламодателями (табл. 2.12).

Таблица 2.12

Сравнительная характеристика методов рекламирования вакансий рабочих мест

Методы рекламирования вакансий	Преимущества	Недостатки
Внутренняя реклама	<ul style="list-style-type: none"> – Информирование работников организации, которые могут выступить в роли агентов по поиску кандидатов на должность. – Дает возможность всем работникам претендовать на освободившееся место. – Сокращает сроки адаптации к новому рабочему месту. – Скорость. – Стоимость 	<ul style="list-style-type: none"> – Ограниченное число кандидатов. – Внутренние кандидаты не могут соперничать с внешними. – Вероятность косвенной дискриминации
Размещение объявлений о вакансиях около здания организации	<ul style="list-style-type: none"> – Экономный способ размещения объявления о вакансиях, особенно если здание расположено рядом с оживленными улицами 	<ul style="list-style-type: none"> – Ознакомить с объявлением сможет ограниченное число кандидатов. – Минимальная информация
Объявления о вакансиях в центральных СМИ	<ul style="list-style-type: none"> Информация доступна большому числу людей. Некоторые газеты считаются основным источником информации о вакансиях определенного типа 	<ul style="list-style-type: none"> – Стоимость. – Большое количество откликов от неподходящих претендентов
Объявления в местных СМИ	<ul style="list-style-type: none"> Объявления будут прочитаны теми, кто ищет работу в данном районе. Незначительное количество 	<ul style="list-style-type: none"> Профессионалы и технические специалисты, ищущие работу, не читают объявления о вакансиях

⁵⁶ Коэффициент отбора — это показатель, который определяется отношением числа вакансий к численности подобранных кандидатов на эти вакансии.

	откликов от неподходящих кандидатов	в местных газетах
Объявления в специализированной прессе	С минимальными затратами доходят до людей, обладающих квалификацией	Издание может выходить редко. Такой способ не подходит, когда нужен неспециалист или когда специализация такова, что объявление можно опубликовать в разных профессиональных изданиях
Интернет	Доступность информации о вакансиях. Недорого. Претенденты быстро реагируют. Окончательный список можно составлять в режиме «on-line»	Много заявлений от неподходящих претендентов

Сайт организации может играть роль важного инструмента привлечения персонала. Эффективность web-сайта для привлечения кандидатов зависит от следующих факторов:

- удобства навигации, т. е. от наличия ссылки на раздел непосредственно на главной странице сайта и возможности обратной связи с кандидатом;
- дизайна, содержания и функциональности раздела «Вакансии»;
- качества и полноты информации о бренде организации;
- действенности анализа отчетов, показывающих количество посещающих его кандидатов, источники их поступления, количество просмотров каждой вакансии и т. п.

Технологии массового найма в настоящее время приобретают все большую актуальность. Технологии массового найма персонала позволяют привлечь большое количество персонала в короткие временные рамки посредством массивной рекламы, хедхантинга, взаимодействия с рекрутинговыми агентствами.

Интенсивный поток новых работников обеспечивает *массивная реклама*, ориентированная на целевую аудиторию. Самый действенный рекламный носитель — специализированные издания о работе. Наиболее эффективными для массовых проектов считаются газеты «Работа для вас», «Работа и зарплата» и «Работа сегодня». Другими элементами массивной рекламы являются Интернет-ресурсы и кабельное телевидение. Если организации нужны люди, проживающие в конкретном районе города, то используются PR-листовки, которые раздаются в местах скопления населения (например, в супермаркетах, метро, электропоездах) или раскидываются по почтовым ящикам. Образовательные учреждения, агентства занятости являются хорошим массовым источником рабочей силы. Кроме того, эффективно использование метода клонирования персонала, т. е. поиск кандидатов со стороны путем их подбора с помощью сотрудников организации.

Целевой поиск персонала — «хедхантинг» — метод, который все чаще используется при подборе топ-персонала и связан исключительно с осуществлением HR-евгеники.

В данном случае определяются источники привлечения персонала, подлежащие соответствующей разработке: организации-конкуренты, организации-лидеры и другие организации, где работают или могут работать потенциальные кандидаты на вакантную должность. Собрав соответствующую информацию, устанавливают имена интересующих специалистов. Затем создаются условия для контакта с ними и предложения о смене места работы.

Рекрутинговые агентства играют в настоящее время немаловажную роль в поиске и привлечении персонала. Они способствуют развитию бизнеса рекрутинга посредством кооперации усилий квалифицированных специалистов по оказанию

посреднических услуг двум главным субъектам подбора персонала — работодателю и наемному работнику.

Обращения в агентство обычно связаны с финансовыми расходами. Но при этом организация получает услуги, обладающие тем или иным набором преимуществ (в зависимости от агентства и условий договора). К важнейшим из них могут быть отнесены: экономия рабочего времени сотрудников организации, возможность нахождения достойных кандидатов, обеспечение при необходимости конфиденциальности поиска, повышение вероятности успешной адаптации кандидатов в организации за счет того, что они проходят «двойной отсев», возможность выполнить поиск кандидатов не только в том городе, где расположен головной офис компании, но и в других регионах и т. п.

В практике рекрутинговых агентств можно выделить три основных подхода: консультативный, умозрительный и информационный. Каждый из подходов имеет свои особенности в зависимости от роли кадрового агентства в привлечении кандидатов, времени, затраченного работодателем, глубины проработки кадровой проблемы, финансовыми затратами на подбор персонала.

Наиболее полным и системным подходом в привлечении персонала посредством агентства занятости является *консультативный*. Здесь рекрутер агентства выступает в роли консультанта. Руководитель организации, отвечая на поставленные рекрутером-консультантом вопросы, разбирается в сути кадровой ситуации: действительно ли будут решены те кадровые проблемы, которые он планирует решить, наняв работника; действительно ли кадровую проблему можно решить, подобрав нового специалиста. Впоследствии руководителю для собеседования приглашают отобранных 3–5 кандидатов. Это дорогостоящий подход в привлечении персонала.

Достаточно часто кадровыми агентствами используется *умозрительный* подход при подборе персонала, когда рекрутеры агентства основываются в своей работе на незначительной детализации кадровой проблемы, сформулированной работодателем, или на представленных должностных инструкциях, которые имеются у организации-клиента. На основе этой информации составляется техническое задание, которое и является руководством к действию. Ориентируясь только на пожелания работодателя, рекрутеры часто не способны выделить реально существующую проблему и, как следствие, не могут ее решить. Количество кандидатов, приглашаемых на собеседование с работодателем, при таком подходе возрастает до 7–11 человек.

Третий подход в работе кадровых агентств можно определить как *«предоставление информации» работодателю*. Кадровое агентство при таком подходе работает только со своей базой данных и предоставляет информацию работодателю о кандидатах в форме резюме. При этом подходе основная функция привлечения ложится на плечи работодателя и число предоставляемых резюме не ограничено.

2.3.3. Отбор кандидата на вакантную должность

Отбор кандидата на должность — это кадровая процедура, направленная на выявление соответствия возможностей и взглядов кандидата условиям и особенностям работы в организации.

Отбор кандидата на должность призван ответить на три ключевых вопроса:

- 1) сможет ли кандидат выполнить данную работу, т. е. обладает ли соответствующими навыками, квалификацией, интеллектуальным уровнем, т. д.;
- 2) будет ли кандидат выполнять эту работу, т. е. достаточно ли его мотивация для выполнения работы;
- 3) подойдет ли кандидат для данной работы, т. е. имеет ли он такие личностные качества, которые позволят ему сработаться с коллегами в рамках как отдельного подразделения, так и организации в целом.

Отбор кандидата на должность включает несколько этапов: формирование критериев и показателей отбора, методов выявления и измерения показателей отбора,

первичная обработка информации о кандидатах, оценка профессионального уровня, личностных качеств, оценка модели поведения кандидатов в различных рабочих ситуациях.

В современных организациях эффект процедуры отбора определяется с помощью *коэффициента отбора*. Для разных профессий величина коэффициента отбора различная: менеджеры — 1:2, профессионально-технические работники — 1:1, клерки — около 1:2, квалифицированные рабочие — около 1:1, чернорабочие — почти 1:2. Если коэффициент отбора близок к 1:1, процесс отбора короток и прост. При коэффициенте отбора 1:2, 1:3 и т. д. процесс может стать сложным, но более эффективным, чем когда коэффициент равен 1:1.

При выборе критериев и показателей отбора следует исходить из теорий личности, в частности использовать *модель «Айсберг»*.

Суть модели «Айсберг» заключается в том, что условно совокупность качеств человека можно представить как айсберг с видимой («надводной» — опыт, знания, умения, навыки) частью, которая составляет около 1/3, и невидимой («подводной» — социальная роль, позиция/отношение, самооценка, черты характера, иерархия ценностей) частью, составляющей 2/3 всего айсберга. Использование этой модели при формировании перечня критериев отбора позволяет понять:

1. В поведении человека есть видимые и невидимые составляющие, при этом видимые части во многом определены невидимой составляющей.

2. Невидимая часть как раз и дает возможность прогнозировать, насколько устойчивым будет проявление того или иного навыка, установки, умения или знания у кандидата на вакантную должность.

Методами отбора кандидата на должность являются анализ и оценка заявительных документов (заявлений, персонального резюме, сопроводительного письма, свидетельств, рекомендаций, фотографии, др.), анкетирование, собеседование, кадровая провокация, конкурсный отбор, рекомендательные письма, центры оценки и др.

Персональное резюме — неличное, письменное, опосредованное обращение к предполагаемому работодателю, позволяющее дать информацию о возможностях и притязаниях соискателя в сжатой и ясной форме. Это «торговая марка» работника. Цель — побудить представителя работодателя к личной встрече с соискателем. Принципами разработки резюме являются краткость, конкретность (оно должно быть точным, давать четкое представление о профессиональных целях и задачах кандидата, о его возможностях), активность (следует использовать энергичные глаголы, свидетельствующие об активной жизненной позиции), избирательность (информация должна подаваться исходя из цели резюме), честность (должен верно быть отражен профессионализм работника).

Традиционно персональное резюме состоит из следующих *обязательных блоков*:

- личные данные (имя, адрес, телефон);
- опыт работы;
- образование.

Кроме того, резюме может содержать необязательные, но *желательные блоки*:

- цель поиска работы (краткое описание того, на получение какой работы и почему претендует соискатель);
- дополнительная информация (желательно указать уровень владения иностранными языками, компьютером, наличие водительских прав, членство в профессиональных организациях, а также хобби, если оно тесно связано с желаемой работой, т. п.).

Сопроводительное письмо — это адресное, целенаправленное обращение к работодателю, позволяющее в сжатой и концентрированной форме привлечь внимание к кандидату как потенциальному работнику организации, доказать его пригодность для работы в организации.

Сопроводительное письмо должно быть кратким, состоять не более чем из двух-трех абзацев. В нем необходимо учесть стиль организации и личные качества конкретного адресата (если они не известны соискателю, то следует показать себя специалистом в той отрасли, где предполагает работать претендент, упомянув об известных ключевых проблемах в данной отрасли). При этом в сопроводительном письме следует избегать дословного цитирования персонального резюме. Структура сопроводительного письма предусматривает три блока информации: мотивировка, основная часть, заключительная.

1) *мотивировка* — должна содержать объяснение того, почему кандидат обращается к работодателю, а также информированность о конкретных успехах и достижениях данного лица или организации;

2) *основная часть* — в ней излагаются профессиональные и личностные возможности соискателя работы и достигнутые результаты, подтверждающие его пригодность к занятию вакансии;

3) *заключительная часть* — должна содержать программу дальнейших действий соискателя, например, звонок по поводу назначения встречи, приход в организацию в предлагаемое время и т. п.

Анкетирование и собеседование с кандидатом на должность — наиболее популярный в управленческой практике метод отбора кандидатов на вакантную должность. Использование данного метода предъявляет высокие требования к разработке анкеты. Чем ниже уровень рабочих документов, тем неудовлетворительней будет прогноз профессиональной адаптации и развития сотрудника на рабочем месте.

Собеседование при найме на работу — интервью, целенаправленная беседа с кандидатом на вакантную должность для оценки степени выраженности тех поведенческих характеристик, которые необходимы для эффективной работы на определенной должности (рабочем месте). Собеседование при найме позволяет получить работодателю следующую информацию:

1) сможет ли кандидат на вакансию выполнить данную работу;

2) достаточна ли его мотивация для выполнения работы;

3) сможет он сработаться с коллегами в подразделении, организации в целом.

В свою очередь кандидат на вакансию может получить максимум информации о предполагаемой работе и перспективах своей занятости в организации. Продолжительность собеседования при найме должна составлять не менее 30 минут. В идеале, один час.

Собеседование при найме проходит в три этапа: начальный (или подготовительный), средний (или оценочное собеседование), завершающий (или заключительный).

На начальном этапе собеседования необходимо уточнить критерии оценки кандидата на должность, тщательно изучить досье кандидата, подготовить вопросы, позволяющие оценить кандидата по требуемым критериям.

Целью оценочного собеседования является получение сведений о кандидате и предоставление ему информации о работе и организации.

На заключительном этапе собеседования необходимо объяснить кандидату дальнейший порядок рассмотрения его кандидатуры и поддержания связи с ним, а также принять управленческое решение о пригодности кандидата к занятию должности.

Формы собеседования при найме различны.

Собеседование лицом к лицу — наиболее распространенная форма, может быть двух видов: первый предусматривает принятие решения о найме непосредственно руководителем кадровой службы; второй — поочередное представление кандидата директору и непосредственному руководителю, и директор принимает решение о найме.

Собеседование в группе, предусматривает одновременное приглашение всех кандидатов на вакансию. При этом может быть два сценария проведения собеседования:

1 — все кандидаты в одно время встречаются с менеджером по персоналу, который

рассказывает о предприятии, о должности и затем дает слово каждому кандидату для краткого рассказа о себе;

2 — все кандидаты, приглашенные к одному времени, вовлекаются в дискуссию, которая зачастую не имеет никакого отношения к вакантной должности. Оцениваются такие параметры поведения кандидата, как активность, новаторство, консерватизм, коммуникабельность, жесткость, инициативность, аргументированность предложений и т. п. Наблюдая за реакциями кандидатов, представитель работодателя принимает решение о найме.

Собеседование с жюри — третья форма собеседования при найме. При этом собеседовании кандидат предстает перед несколькими руководящими лицами предприятия, которые перекрестно задают вопросы.

В ходе собеседования при найме может быть использован прямой (вопрос-ответ), косвенный (свобода в подаче информации кандидатом) и смешанный стиль диалога.

Кадровые провокации — этот кадровый метод защиты интересов работодателя от неloyального и неблагонадежного работника посредством подстрекательств, побуждений к действиям, вынуждающих раскрыть истинные мотивы его поведения в нестандартной ситуации, в стрессовых условиях. Смысл провокационных приемов в том, что они позволяют увидеть спонтанную реакцию работника, оценить невербальную реакцию человека, выявляя уязвимые места в биографии, карьере. Эффективность и целесообразность применения кадровых провокаций при найме неоднозначны, поскольку они могут позволить не только выявить неблагонадежного работника, но и способствовать потере хороших кандидатов, ухудшения персонал-имиджа организации-работодателя.

К кадровым провокациям следует отнести стрессовое собеседование, собеседование «на самосохранение», методы морального и физического давления на психику человека (например, задать кандидату расплывчатый и неконкретный вопрос, затянуть паузу, направить свет лампы в лицо, продемонстрировать пренебрежение к кандидату, исказить смысл слов, перейти на «ты» или подчеркнуто мягко вести собеседование, использовать в разговоре нецензурную лексику или неудобные вопросы, вести допрос с пристрастием, бросать документы и предметы в лицо претенденту и т. п.). Провокационные приемы при найме позволяют выяснить, насколько человек будет эффективен и безопасен для организации, насколько он честен и т.п.

Конкурс как технология привлечения и отбора персонала — это особый порядок привлечения двух и более кандидатов на занятие вакантной должности, которое заключается в установлении предшествующих или сопутствующих заключению трудового договора процедур оценки коллегиальным органом их профессионального уровня, соответствия требованиям должности. Это урегулированное в нормативном порядке процедура соревнования между кандидатами за занятие определенной вакансии, в результате которой согласно решению, принятому коллегиальным органом и, как правило, утвержденному работодателем (в отношении руководителя организации) или руководителем организации в отношении остальных категорий работников — с ними заключается трудовой договор и возникает трудовое отношение в результате избрания по конкурсу при соблюдении условий, установленных ТК РФ (ст. 18).

Конкурс на замещение вакантной должности обеспечивает конституционное право граждан Российской Федерации на равный доступ к должности, а также право работника на должностной рост на конкурсной основе. Работник вправе на общих основаниях участвовать в конкурсе независимо от того, какую должность он замещает на период проведения конкурса.

Конкурс носит периодический характер, и соответствующие должности, занятые при избрании по конкурсу, по истечении определенного времени (не реже одного раза в пять лет) выносятся путем указанных объявлений на конкурс, но это не исключает возможность вынесения на конкурс вакантных (никем не занятых) должностей.

Система конкурсного избрания на должности включает следующие элементы:

претенденты, выставляющие свою кандидатуру на конкурс; конкурсная комиссия; концептуальная модель оценки достоинств конкурсантов, принятие решений по итогам конкурса, информирование участников и других заинтересованных лиц о ходе и результатах конкурса.

В ст. 18 ТК РФ установлено, что трудовые отношения на основании трудового договора в результате избрания по конкурсу на замещение соответствующей должности возникают, если трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, или уставом (положением) организации определены перечень должностей, подлежащих замещению по конкурсу, и порядок конкурсного избрания на эти должности. Иначе говоря, для некоторых категорий работников конкурс является обязательным (например, для замещения должностей государственной гражданской и муниципальной службы; для руководителей федеральных унитарных предприятий; для служащих органов федеральной службы безопасности и таможенных органов), для некоторых - возможным условием замещения соответствующей должности (согласно ст. 18 ТК РФ устав (положение) организации должен определять перечень должностей, подлежащих замещению по конкурсу, и порядок конкурсного избрания на эти должности).

Конкурс объявляется публично и, как правило, на вакантные должности. Исключение из данного правила составляет порядок конкурсного замещения должностей научно-педагогических работников высших учебных заведений, который предусматривает объявление конкурса и на замещенную должность (см. ст. 332 ТК РФ и комментарий к ней).

Каждое объявление о конкурсе должно содержать все необходимые сведения, предусмотренные положением о его проведении. К ним обычно относятся: надлежащая характеристика организации или лица, объявляющего конкурс; перечень документов, представляемых для получения статуса участника конкурса; полный набор требований, которым должен отвечать претендент на замещение соответствующей должности; дата, время, место и общая характеристика порядка проведения конкурса. Отбор победителей конкурса обычно осуществляет конкурсная комиссия, она же принимает финальное решение о победителе конкурса в порядке, установленном положением о его проведении.

Конкурсная комиссия, например ученый совет вуза, научно-технический, художественный или иной совет, действующий в организации, либо специально образованная комиссия по проведению конкурса, состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии. В государственном органе допускается образование нескольких конкурсных комиссий для различных категорий и групп должностей гражданской службы. Состав конкурсной комиссии формируется таким образом, чтобы была исключена возможность возникновения конфликтов интересов, которые могли бы повлиять на принимаемые конкурсной комиссией решения.

Конкурс заключается в оценке профессионального уровня кандидатов на замещение вакантной должности, их соответствия квалификационным требованиям к этой должности. В настоящее время сложилось несколько концепций конкурсного отбора — подбор и отбор.

Подбор — решение о соответствии кандидата принимается конкурсной комиссией, возглавляемой непосредственно вышестоящим руководителем или назначенным лицом. При оценке подбираемых кандидатов конкурсная комиссия, помимо анализа документов и характеристик, проводит собеседование, иногда психологическое тестирование. Преимущества метода — индивидуальный подход, возможность получить более достоверную информацию о профессиональных и личностных качествах кандидатов. К недостаткам относятся высокая степень субъективности, относительная медлительность процедуры;

Отбор — происходит всестороннее, тщательное и объективное изучение индивидуальных особенностей каждого кандидата и возможное прогнозирование его

эффективности. При проведении конкурса конкурсная комиссия оценивает кандидатов на основании представленных ими документов об образовании, прохождении гражданской или иной государственной службы, осуществлении другой трудовой деятельности, а также на основе конкурсных процедур с использованием не противоречащих федеральным законам и другим нормативным правовым актам РФ методов оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов, включая индивидуальное собеседование, анкетирование, проведение групповых дискуссий, написание реферата или тестирование по вопросам, связанным с выполнением должностных обязанностей по вакантной должности, на замещение которой претендуют кандидаты. При оценке профессиональных и личностных качеств кандидатов конкурсная комиссия исходит из соответствующих квалификационных требований к вакантной должности гражданской службы и других положений должностного регламента по этой должности, а также иных положений, установленных законодательством РФ.

Следует различать конкурс от выборов на должность. Между избранием по конкурсу (конкурсный подбор и отбор) на замещение соответствующей должности и выборами на должность имеются существенные различия.

Конкурс является самовыдвижением, а выборы на должность осуществляются на основании выдвижения другими лицами или коллективами, группами людей определенного лица на выборную должность. Выборы не предполагают проведение специальных предварительных испытаний кандидатов. Соответствие или несоответствие кандидатов вакантной должности определяется мнением большинства на основе изучения официальных и неофициальных документов, собеседования. Информация доводится до коллектива, перед которым выступают претенденты на должность со своими сообщениями. Предпочтение отдается тому или иному кандидату путем голосования, процедура которого предварительно согласовывается.

Прочие методы отбора: рекомендации, центры оценки, метод пробных работ, портфолио.

Профессиональные отзывы и досье о работнике — достаточно распространенный метод отбора в российской управленческой практике. Метод достаточно дешевый, простой, но часто имеет низкую прогностическую ценность эффективности работника в организации.

В последнее время наблюдается растущая популярность использования *психологических тестов* и особенно *центров оценки*. Обладая высокой прогностической ценностью, эти методы достаточно дорогие. Применение психологических тестов требует специальных знаний и осуществляется при помощи профессионального консультанта-психолога. Центры оценки используются, как правило, для отбора сотрудников на ключевые должности в организации.

В качестве метода, имеющего высокую прогностическую ценность, может быть использован *метод пробных работ*. Метод достаточно прост, нетрудоемок, относительно дешев. Рекомендован для отбора кандидатов на рабочие места, отличающиеся высоким уровнем ответственности и самостоятельности.

Образцы работы, «портфолио» потенциальных кандидатов на постоянное место могут быть получены, когда они заняты на временной работе. Управляющим и специалистам рекомендуется составлять портфолио достижений и опыта для повышения своих шансов на получение работы.

2.3.4. Заключение трудового договора

Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя. Содержание приказа (распоряжения) работодателя должно соответствовать условиям заключенного трудового договора (ст. 68 ТК РФ).

Трудовой договор — это соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым (ст. 56 ТК РФ):

— работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату;

— работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.

Содержание трудового договора регламентировано ст. 57 ТК РФ и включает:

— фамилию, имя, отчество работника и наименование работодателя (фамилия, имя, отчество работодателя — физического лица), заключивших трудовой договор;

— сведения о документах, удостоверяющих личность работника и работодателя — физического лица;

— идентификационный номер налогоплательщика (для работодателей, за исключением работодателей — физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями);

— сведения о представителе работодателя, подписавшем трудовой договор, и основание, в силу которого он наделен соответствующими полномочиями;

— место и дата заключения трудового договора.

Обязательными для включения в трудовой договор являются следующие условия: место работы; трудовая функция (работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику работы); дата начала работы, а в случае, когда заключается срочный трудовой договор, — срок его действия и обстоятельства (причины), послужившие основанием для заключения срочного трудового договора в соответствии с ТК РФ или иным федеральным законом; условия оплаты труда работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты); режим рабочего времени и времени отдыха; гарантии и компенсации за работу с вредными и (или) опасными условиями труда, если работник принимается на работу в соответствующих условиях, с указанием характеристик условий труда на рабочем месте; условия, определяющие в необходимых случаях характер работы (подвижной, разъездной, в пути, другой характер работы); условия труда на рабочем месте; условие об обязательном социальном страховании работника в соответствии с ТК РФ и иными федеральными законами; другие условия в случаях, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Статья 58 ТК РФ предусматривает заключение трудового договора на неопределенный срок или на определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор).

Срочный трудовой договор заключается, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения, а именно в случаях, предусмотренных ст. 59 ТК РФ:

— на время исполнения обязанностей отсутствующего работника, за которым в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором сохраняется место работы;

— на время выполнения временных (до двух месяцев) работ;

— для выполнения сезонных работ, когда в силу природных условий работа может производиться только в течение определенного периода (сезона);

— с лицами, направляемыми на работу за границу;

— для проведения работ, выходящих за рамки обычной деятельности работодателя (реконструкция, монтажные, пусконаладочные и другие работы), а также

работ, связанных с заведомо временным (до одного года) расширением производства или объема оказываемых услуг;

— с лицами, поступающими на работу в организации, созданные на заведомо определенный период или для выполнения заведомо определенной работы;

— с лицами, принимаемыми для выполнения заведомо определенной работы в случаях, когда ее завершение не может быть определено конкретной датой;

— для выполнения работ, непосредственно связанных с практикой, профессиональным обучением или дополнительным профессиональным образованием в форме стажировки;

— в случаях избрания на определенный срок в состав выборного органа или на выборную должность на оплачиваемую работу, а также поступления на работу, связанную с непосредственным обеспечением деятельности членов избираемых органов или должностных лиц в органах государственной власти и органах местного самоуправления, в политических партиях и других общественных объединениях;

— с лицами, направленными органами службы занятости населения на работы временного характера и общественные работы;

— с гражданами, направленными для прохождения альтернативной гражданской службы;

— в других случаях, предусмотренных ТК РФ или иными федеральными законами.

В соответствии со ст. 63 ТК РФ заключение трудового договора допускается с лицами, достигшими возраста шестнадцати лет, за исключением случаев, предусмотренных законодательством о правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации. Лица, получившие общее образование или получающие общее образование и достигшие возраста пятнадцати лет, могут заключать трудовой договор для выполнения легкого труда, не причиняющего вреда их здоровью. С согласия одного из родителей (попечителя) и органа опеки и попечительства трудовой договор может быть заключен с лицом, получающим общее образование и достигшим возраста четырнадцати лет, для выполнения в свободное от получения образования время легкого труда, не причиняющего вреда его здоровью и без ущерба для освоения образовательной программы. В организациях кинематографии, театрах, театральных и концертных организациях, цирках допускается с согласия одного из родителей (опекуна) и разрешения органа опеки и попечительства заключение трудового договора с лицами, не достигшими возраста четырнадцати лет, для участия в создании и (или) исполнении (экспонировании) произведений без ущерба здоровью и нравственному развитию. Трудовой договор от имени работника в этом случае подписывается его родителем (опекуном). В разрешении органа опеки и попечительства указываются максимально допустимая продолжительность ежедневной работы и другие условия, в которых может выполняться работа.

Согласно ст. 65 при заключении трудового договора лицо работник предъявляет работодателю:

— паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;

— трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;

— страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;

— документы воинского учета — для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;

— документ об образовании и (или) о квалификации или наличии специальных знаний — при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки;

— справку о наличии (отсутствии) судимости и (или) факта уголовного преследования либо о прекращении уголовного преследования по реабилитирующим основаниям.

Кроме того, в отдельных случаях с учетом специфики работы, ТК РФ и иными федеральными законами, указами Президента РФ и постановлениями Правительства РФ может предусматриваться необходимость предъявления при заключении трудового договора дополнительных документов.

В соответствии со ст. 67 ТК РФ трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится у работодателя. Получение работником экземпляра трудового договора должно подтверждаться подписью работника на экземпляре трудового договора, хранящемся у работодателя.

Статья 67 ТК РФ предусматривает, что трудовой договор, не оформленный в письменной форме, считается заключенным, если работник приступил к работе с ведома или по поручению работодателя или уполномоченного на это представителя. При фактическом допущении работника к работе работодатель обязан оформить с ним трудовой договор в письменной форме не позднее трех рабочих дней со дня фактического допущения работника к работе, а если отношения, связанные с использованием личного труда, возникли на основании гражданско-правового договора, но впоследствии были признаны трудовыми отношениями, — не позднее трех рабочих дней со дня признания этих отношений трудовыми отношениями, если иное не установлено судом.

2.3.5. Психологический контракт

Психологический контракт — это документально незакрепленная система предположений, ожиданий, обещаний и взаимных обязательств наемных работников и работодателя.

Психологический контракт, во-первых, определяет общие ценности и цели, которые формируют и контролируют поведение работника и работодателя для достижения длительных гармоничных отношений между ними; во-вторых, направляет конструктивное развитие трудовых отношений в организации; в-третьих, позволяет выяснить характер ожиданий и условия реализации этих ожиданий.

Психологический контракт *для работника* — это основной способ получения информации о том, чего от него ожидает работодатель, и обратная связь по поводу того, насколько он эффективен в организации.

Психологический контракт *для работодателя* — целенаправленная деятельность по формированию стратегической ценности сотрудников в организации путем совершенствования трудовых отношений.

Субъектом психологического контракта являются личности и сообщества (формальные и неформальные группы, профессионально-квалификационные и социальные группы, коллективы и организации в целом). Каждый из субъектов, естественно, имеет свое понимание значимости своих ожиданий по отношению к другим субъектам.

Объектом психологического контракта выступают такие показатели, как качество жизни, удовлетворенность трудом и занятостью в организации, личностная самореализация и др. аспекты социально-трудовых отношений.

Предмет психологического контракта — справедливость обращения, доверие и степень, в которой выполняется невыраженная словами сделка или контракт.

В период плановой экономики психологический контракт не менялся или менялся незначительно, был строго предопределен и навязан работнику, тем самым гарантировал организации преданных, приверженных и надежных работников на длительную перспективу: принятый работник должен делать то, что требуется, а организация обеспечивает ему безопасность и развитие. Рыночный психологический контракт не является устойчивым, преобладает неопределенность в его содержании: работодатели больше не предлагают надежного рабочего места, они меньше обеспокоены тем, чтобы

поддерживать стабильным персонал, продолжительность занятости зависит от потребностей рынка в квалификации работника. При этом работник и работодатель могут придерживаться различных взглядов по поводу конкретных условий.

2.3.6. Введение работника в должность

Введение в должность — это мероприятие, проводимое руководством (или по его поручению) с целью ознакомления нового сотрудника с организацией, вопросами благосостояния и безопасности, общими условиями труда и деятельностью подразделения, где ему предстоит работать.

Необходимо отметить, что эта процедура не является адаптацией и не обеспечивает необходимых навыков или знаний для выполнения порученной работы. Это — знакомство с нормами, принятыми в организации. В связи с этим введение в должность и адаптация планируются и проводятся раздельно.

Введение в должность имеет достаточно общий характер. Она устанавливает общие правила и предписывает комплекс необходимых кадровых процедур. А процесс адаптации сотрудника исключительно индивидуален как с точки зрения его личностных качеств, так и с точки зрения его работы. Для персонификации процесса адаптации создаются программы для каждого отдельного сотрудника. Введение в должность следует отличать от адаптации работника.

Плановое введение в должность позволяет получить следующие преимущества:

- сократить число вопросов нового сотрудника относительно условий и перспектив его занятости в организации;
- существенно снизить степень риска, связанного с неправильными действиями нового сотрудника из-за незнания отдельных аспектов трудовой и бизнес-деятельности в организации;
- сформировать новому сотруднику чувство своей сопричастности к общему делу;
- создать условия для быстрого вхождения нового сотрудника в организацию и добиться максимальной степени эффективности своей трудовой деятельности.

Введение в должность включает, по крайней мере, два этапа.

Первый – проведение «Welcome-Тренинг», экскурсии по организации, просмотр фильма об организации или предоставление презентационных материалов, например, «Книга сотрудника», целью которых является передача информации:

– *об организации*: когда и кем основана; миссия; сегменты рынка, на которые ориентирована бизнес-деятельность организации; рыночная позиция; основные конкуренты, клиенты и партнеры; основные направления деятельности; преимущества и отличия работы с организацией; география деятельности; места расположения офисов, складов и т.д.

– *о продуктах и услугах*: технология бизнес-деятельности (различные функции и их взаимодействие), описание конкурентных преимуществ продукта или услуги; номенклатура и ассортиментная политика; технология построения отношений с клиентами, партнерами; логистика;

– *о структуре и культуре организации*: организационная структура, ключевые фигуры в организации; основные положения корпоративного кодекса; корпоративные мероприятия, поздравления, негласные традиции и т. д.; корпоративные стандарты в области дресс-кода, делового этикета

– *о корпоративной кадровой политике*: возможности для профессионального развития, политика учебного центра, наличие библиотеки; базовая информация об оценочных процедурах, примеры карьерного роста работающих сотрудников; корпоративная политика вознаграждений; условия труда и быта; отношения с профсоюзной организацией, др.

Второй - ознакомление с рабочим процессом сотрудника, целью которого является ознакомление с содержанием должностной инструкции.

2.4. Расстановка работников по рабочим местам

Расстановка персонала — это рациональное распределение работников в организационной стратифицированной системе разделения труда, исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемой карьеры, сроков занятия рабочих мест и наличия вакантных должностей в штатном расписании предприятия.

Расстановка персонала обеспечивает приведение функциональных качеств работника в соответствие с требованиями, предъявляемыми производственным потенциалом рабочих мест, с учетом субъективных предпочтений работодателей. Суть расстановки кадров сводится к решению трех взаимосвязанных задач:

- 1) формированию относительно стабильного трудового коллектива, его способности сохранять и накапливать человеческий капитал;
- 2) распределению работников в организационной стратифицированной системе трудовой деятельности, позволяющему максимально использовать конкурентные преимущества каждого;
- 3) повышению качества трудовой жизни работников с учетом уровня их конкурентоспособности.

В качестве факторов расстановки кадров выступают: пространство должностных компетенций, причины (основания) распределения по должностным позициям, норма перемены труда.

Пространство должностных компетенций — это множество (совокупность) профессиональных и должностных позиций, связанных между собой содержанием работы или необходимыми для их выполнения компетенциями. Пространство должностных компетенций зависит от числа должностных позиций в организации, определяемых составом и объемом трудовых функций, действий работников, параметрами работы (масштаб, сложность, отношения).

Должностная позиция — это служебное положение работника (структурная единица на предприятии), обусловленное кругом его обязанностей, должностных прав и ответственности. Должность определяет трудовые функции служащего и круг его компетенции. Поток должностных позиций зависит от состава и объема трудовых функций, действий работников, параметров работы (масштаба, сложности, отношений), управленческого и производственного персонала. Критерии, по которым одна должностная позиция отделяется от другой, довольно разнообразны. Прежде всего, это такие традиционные переменные, как доход, квалификация, сложность труда, власть, престиж. Должностная позиция приобретает значение оценки отдельных рабочих мест, должностей или занятий в пределах исследуемого пространства карьеры. Каждая позиция карьеры обычно интерпретируется как соединение нескольких переменных, например заработной платы и профессионального престижа, заработной платы, статуса в организации и в системе властных отношений, уровней имеющихся и реально доступных статусов и заработной платы.

Следует различать монофункциональное и полифункциональное пространства. **Монофункциональное пространство** должностных компетенций имеет вид вертикального должностного ряда, где подчеркнута поступательное движение вверх по административной лестнице в одной строго определенной функциональной сфере в рамках конкретной организации.

Полифункциональное пространство — это совокупность монофункциональных пространств, относящихся к разным функциональным сферам деятельности, либо подразделениям организации, либо к другой организации. Это пространство задается в виде решетки (матрицы), позволяющей комбинировать различные варианты перемещения работников во многих направлениях, а не только вперед и вверх. Полифункциональные пространства позволяют, с одной стороны, организациям использовать способности своих работников более полно, повышать преданность работников интересам организации,

мотивацию, производительность труда, а с другой — самим работникам в полной мере проявить свои способности, воспринимать их карьеру как серию перемещений по различным должностям внутри и вне конкретной организации, способствующую повышению их конкурентоспособности на рынке.

Основание для распределения работников в пространстве должностных компетенций — официально или неофициально принятые требования для достижения определенных ступеней профессионально-должностного ряда (например, наличие официальных квалификаций, опыта работы и т. п.). Основания расстановки могут быть институциональными и рыночными.

Основания для распределения по должностным позициям определяются институциональными ограничениями мобильности работников, т. е. квалификационным лицензированием профессий, предусматривающим защиту работодателя от некомпетентных наемных работников. Для этого выдвигаются определенные профессионально-квалификационные требования к параметрам компетенции наемного работника, включая требования к уровню образования, стажу работы по специальности, личным характеристикам и т. п. Указанные требования отражены, например, в Тарифно-квалификационных характеристиках общепромышленных должностей служащих и общепромышленных профессий рабочих, в Тарифно-квалификационных характеристиках по должностям служащих, в Общероссийском классификаторе профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, Едином тарифно-квалификационном справочнике для рабочих, профессиональных стандартах и др. Каждый работодатель на основе названных нормативных документов разрабатывает свои квалификационные требования, соблюдение которых необходимо для того, чтобы занять то или иное рабочее место, получить ту или иную должность. Перечень требований для квалификационного лицензирования должностей руководителей отражается в положении о подразделении (организации), специалистов — в должностных инструкциях, а технических исполнителей и рабочих — в инструкционных картах.

Рыночные основания для распределения по должностным позициям создают условия для саморазвития и самокоррекции персонала на основе законов конкуренции. Рыночными причинами карьеры являются: во-первых, необходимость создания широких возможностей для реализации работником своих жизненных запросов и способностей на основе свободного труда и роста личных доходов; во-вторых, конкуренция между носителями рабочей силы за более выгодные сферы приложения; в-третьих, конкуренция между работодателями за личность конкурентного работника, за более эффективное использование его конкурентных преимуществ.

Норма перемены труда оценивается либо сроком пребывания работника в одной должностной позиции, либо частотой смены должностной позиции (рабочего места).

Срок пребывания работника на должностной позиции зависит, прежде всего, от барьеров, которые существуют между уровнями должностной иерархии, а также от функциональных разграничений между смежными областями работ. Длительное пребывание человека в одной и той же должности является одним из факторов, снижающих мотивацию труда. Это обусловлено тем, что работник ограничивает свой кругозор рамками одного участка, он свыкается с недостатками, перестает обогащать профессиональную и управленческую деятельность новыми методами и формами, и его работа превращается в шаблон и штамп. И наоборот, работник, сменивший много должностных позиций, имеет возможность сравнивать ситуации, быстрее адаптируется к новым условиям работы.

Частота смены должностной позиции, согласно квалификационному лицензированию профессий, составляет приблизительно один раз в 3–5 лет. Практика показывает, что в среднем для освоения должности по минимуму квалификационных требований необходимо не более одного года, двух следующих ступеней — по 2–3 года. Полностью должность осваивается в течение 5–6 лет. При этом отмечен такой факт: как

только специалист полностью освоился со своим местом, его совершенствование начинает тормозиться. И если он не видит перспективы роста, то, как правило, после 5–7 лет работы начинается спад трудовой и карьерной активности.

2.5. Профессионально-квалификационное продвижение персонала в организации

Профессионально-квалификационное продвижение - это комплекс мероприятий, направленный на планомерное заполнение вакантных должностей (рабочих мест) посредством внутриорганизационного обучения и трудовых перемещений работников внутри организации. Иначе говоря, под профессионально-квалификационным продвижением понимается последовательность трудовых перемещений в организационной профессионально-квалификационной иерархии должностей (рабочих мест), способствующей гибкой функциональной перестройке персонала к рыночным условиям за счет назначения на ключевые позиции лояльных, проверенных работников, хорошо знающих специфику бизнеса и организации, стимулировать их к профессиональному росту. По сути, это перемещения работников с одних рабочих мест на другие внутри организации, обусловленные законом перемены труда и структурными рыночными сдвигами.

Целевая направленность профессионально-квалификационного продвижения связана с достижением компромисса между компетенциями работника и организационной потребностью в труде. Оно призвано решать следующие *задачи* в организации:

- закрепление в организации стабильного контингента работников;
- повышение эффективности использования человеческого потенциала персонала;
- создание возможности для получения сотрудником в перспективе соответствующей его интересам и запросам работы;
- своевременное обеспечение производства высококвалифицированными работниками;
- обеспечение кадрами рабочих мест малопривлекательного и неквалифицированного труда с неблагоприятными условиями.

Профессионально-квалификационное продвижение персонала выполняет две функции — экономическую и социальную.

Экономическая функция продвижения персонала предполагает наиболее полное удовлетворение рыночной потребности в профессионально-квалификационной структуре персонала в условиях изменения технического базиса экономики с тем, чтобы:

- сократить издержки на обучение вновь принятых путем продвижения по службе работников предприятия, получивших некоторые навыки в процессе работы (так как привлечение работников с внешнего рынка труда требует дополнительных инвестиций в потенциал вновь принятых работников);
- повысить эффективность труда в производственно-коммерческой деятельности благодаря расстановке работников по рабочим местам в зависимости от уровня их квалификации и конкурентной позиции на внутриорганизационном рынке труда;
- снизить затраты по отбору рабочей силы и уменьшить риск ошибки при заполнении вакансий, так как предприятие обладает достаточной информацией о потенциале собственных работников и ограниченной информацией о квалификации работников внешнего рынка;
- стимулировать работников в плане поддержания дисциплины, повышения производительности труда и повышения квалификации.

Социальная функция продвижения персонала способствует:

- созданию широких возможностей для реализации каждым работником своих жизненных запросов и способностей на основе свободного труда и роста личных доходов;
- развитию конкуренции между работниками за более выгодные сферы приложения труда;

–усилению конкуренции между работодателями за личность конкурентоспособного работника, за более эффективное использование его человеческого капитала.

В экономической литературе выделяют четыре формы профессионально-квалификационного продвижения: внутривидовое, межвидовое, линейно-функциональное и социальное.

Под *внутрипрофессиональной* формой продвижения следует понимать, во-первых, повышение квалификационного разряда в пределах своей профессии; во-вторых, повышение профессионального мастерства в пределах своей профессии и разряда за счет освоения передовых приемов и методов труда, увеличения зоны обслуживания, освоения смежных операций и функций; в-третьих, освоение смежных профессий.

Посредством внутривидового продвижения организации обеспечивают комплектование штата персонала сотрудниками необходимого уровня квалификации в соответствии с потребностью производственно-коммерческой деятельности, повышение удовлетворенности трудом работников, более эффективное использование рабочего времени, рост производительности труда.

Межпрофессиональная форма продвижения предусматривает перемену профессии с целью освоения новой, более сложной или переход на другую профессию примерно равной сложности. Эта форма продвижения позволяет работнику получить доступ к различным сегментам работодателя путем удовлетворения рыночной потребности в рабочей силе разного функционального назначения. Таким образом, данная форма продвижения способствует формированию стабильного персонала, сокращению его текучести, повышению его конкурентоспособности, развитию современных форм совместной деятельности.

Линейно-функциональная форма продвижения способствует комплектованию квалифицированным персоналом должностей руководителей в организации (в частности первичных трудовых коллективов), расширению круга выполняемых работ за счет выполнения организационно-распорядительных функций, повышению содержательности труда, ответственности и авторитета сотрудника.

Социальная форма продвижения связана с переходом из одной категории персонала в другую.

Профессионально-квалификационное продвижение предусматривает реализацию ряда принципов.

Принцип последовательного, планомерного, непрерывного движения работников в организации от низших к высшим ступеням профессиональной квалификации предусматривает постоянную заботу и ответственность организации за профессионально-квалификационным и социальным ростом своих сотрудников. С одной стороны, неуверенность сотрудника в завтрашнем дне, осознание, что при наличии невостребованных знаний и навыков необходимо переобучаться, порождают смятение, чувство неудачи, состояние стресса, сложности во взаимоотношениях на работе. С другой - быстрое профессионально-квалификационное продвижение без соответствующего развития способностей может способствовать чрезмерному делегированию полномочий подчиненным, авторитарному отношению к ним, а также чревато возникновением личного стресса, неудовлетворенностью трудом, низкой эффективностью труда. Кроме того, этот принцип ориентирует на первоочередное продвижение работников, занятых на непривлекательных и с неблагоприятными условиями труда рабочих местах.

Принцип равенства возможностей при продвижении требует равенства условий и критериев для всех кандидатов, претендующих на продвижение с точки зрения образовательного уровня работника, его стажа, профессиональных ожиданий, деловых и личностных качеств.

Принцип преемственности продвижения предполагает максимальное использование на каждой последующей ступени организационной иерархии

компетенций, накопленных на предыдущих ее ступенях.

Принцип максимального срока пребывания в должности предусматривает сочетание горизонтального перемещения с вертикальным продвижением, включая и перемещения «вниз» на определенных этапах профессиональной карьеры. Согласно этому принципу стремления овладеть секретами мастерства на рабочем месте, творческого подхода к решению профессиональных проблем имеют тенденцию к падению с увеличением срока пребывания в одной должности свыше 4-6 лет.

Во избежание риска профессионального выгорания работника, для которого единственным мотивом в работе является стремление защитить собственный статус и доходы более шести лет, в ситуации, если он - творческая личность, то необходимо рекомендовать его на аналогичную по объему должность (движение по горизонтали). Если работник обладает определенными более высокими задатками, то его необходимо рекомендовать на другой больший объем работ (движение по вертикали).

При этом необходимо помнить, что работник, продвигаясь вверх по организационной иерархической лестнице, достигает предела уровня компетентности. Если его некомпетентность в вопросах, которые приходится решать на определенной должности, видна большинству коллег и подчиненных, то следует признать необходимость освобождения этой должностной позиции в связи с тем, что вероятность профессионального успеха очень низка. Поэтому не всякое вертикальное движение отвечает интересам работника и работодателя, поскольку оно усиливает действие «принципа Питера», который состоит в признании достижения в иерархической системе каждым индивидуумом своего уровня некомпетентности.

Принцип динамики функций управления по мере изменения уровня управления предусматривает увеличение (уменьшение) объема стратегических функций управления и уменьшение (увеличение) объема и роли организационных, оперативных функций. При этом должностные решения должны приниматься в пределах полномочий каждого уровня управления, а полномочия должны соответствовать ответственности работника.

Условиями эффективности профессионально-квалификационного продвижения в организации являются:

- постоянное внедрение в производственно-коммерческую деятельность новейших техники и технологии, способствующих повышению доли высококвалифицированного и содержательного труда;
- систематическое проведение аттестации и рационализации рабочих мест;
- совершенствование систем профориентации, подготовки и переподготовки кадров с учетом требований технического обновления капитала;
- оценка и аттестация персонала, направленные не только на успешное выполнение работниками сегодняшних функций, но и на выявление их способности к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков.

Профессионально-квалификационное продвижение строится на базе определенных типовых решений по внутриорганизационному продвижению, и персонал должен быть широко информирован об типовых вариантах продвижения. Типовые решения по внутриорганизационному продвижению - это комплекс документов, регламентирующих обобщенные, наиболее рациональные методы и формы подбора работников, их подготовки и трудовых перемещений по ступеням профессионального мастерства для удовлетворения потребности организации в труде.

Надежным инструментом для формирования типовых решений являются схемы профессионально-квалификационного продвижения. Они строятся на основе достаточно большого числа статистических зависимостей между эффективностью труда и сроком пребывания в конкретной должности с учетом требований Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, тарифно-квалификационных справочников для рабочих, а также профессиональных стандартов. Для каждой должности разрабатываются схемы продвижения с указанием традиционных

и нетрадиционных возможностей трудовых перемещения.

В типовых схемах профессионально-квалификационного продвижения должны быть отражены:

- 1) типовые модели продвижения персонала в рамках данной профессии;
- 2) формы профессионально-квалификационной подготовки, переподготовки и повышения квалификации;
- 3) условия перемещения работников на другую ступень в организационной иерархии рабочих мест, в т. ч. требования к работнику, его образовательному и квалификационному уровню;
- 4) формы материального и морального стимулирования продвижения;
- 5) методы адаптации, профориентации и профессионального подбора.

Формирование типовых решений по профессионально-квалификационному продвижению каждая конкретная организация осуществляет самостоятельно, и выполнить эту задачу может только руководство данной организации. При этом необходимо ориентироваться на стратегические цели организации, учитывать состояние внешней среды (в частности ситуацию на рынке труда), культуру и структуру организации. Особое внимание должно быть уделено учету и оценке типа производственно-коммерческой деятельности. Так, в условиях единичного и мелкосерийного производства, для которого характерны широкий квалификационный диапазон по каждому функциональному назначению (профессии) работника и высокие требования к квалификации персонала, актуальны типовые решения, ориентированные на внутрипрофессиональное продвижение (повышение квалификации и профессионального мастерства в рамках своей профессии). В условиях поточно-массового производства, где преобладают рабочие места с малоквалифицированным трудом, акцент делается на межпрофессиональном продвижении за счет освоения работником новой профессии (такой же по сложности или более сложной) либо смежной.

Типовые решения по внутриорганизационному продвижению являются основой для разработки *плана по объемам профессионально-квалификационного продвижения*. Методом определения объемов продвижения является балансовый расчет дополнительной потребности в персонале и выявление источников ее обеспечения по профессиям и квалификации. Дополнительная потребность в персонале определяется как сумма прироста (сокращения) его численности за счет изменения объемов производственно-коммерческой деятельности и численности для возмещения нормальной убыли персонала. В соответствии с расчетом дополнительной потребности определяются внутренние и внешние источники пополнения персонала организации. Балансовый расчет позволяет определить численность работников по видам продвижения: внутрипрофессиональное (изменение квалификационного разряда, профессионального мастерства, освоение смежных профессий), межпрофессиональное (смена профессии), линейно-функциональное и социальное.

Планирование профессионально-квалификационного продвижения является основой для *подбора кандидатов на продвижение*. Подбор кандидатов на продвижение - это комплекс научно-обоснованных мер, направленных на формирование достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов путем выявления у них социально-экономических и психофизиологических предпосылок, необходимых для успешного овладения каким-либо видом деятельности.

Основанием для подбора кандидатов на конкретный вариант продвижения является оценка эффективности деятельности и их аттестация.

При подборе кандидатов на продвижение необходимо строго соблюдать условия, при которых это трудовое перемещение возможно, - учитывать опыт работы, уровень общего и профессионального образования, трудовую и социальную активность, состояние здоровья, результаты труда.

В целях использования преимуществ профессионально-квалификационного

продвижения персонала целесообразно уже в процессе оценки эффективности деятельности претендентов на продвижение выявлять их заинтересованность в перемещении. Основными мотивационными ориентациями к продвижению могут быть преобразовательная, коммуникативная, утилитарная, кооперативная, конкурентная, достиженческая.

Преобразовательная мотивационная ориентация - это активность работника, направленная на достижение социально-профессионального статуса ради самого статуса или на процесс продвижения ради самого процесса, т.е. функцию цели здесь выполняет либо определенная должность, либо сама деятельность по получению этой должности.

Коммуникативная ориентация выступает как стремление к общению ради самого общения, стремление установить и сохранить удовлетворяющие работника отношения с руководителями, коллегами, подчиненными.

Утилитарная ориентация выражается в стремлении рассматривать социально-профессиональное окружение с точки зрения пользы, прежде всего для себя: работник старается использовать трудовое перемещение для удовлетворения личных потребностей, в т. ч. в сохранении здоровья, обеспечении своей материальной стабильности.

Кооперативная ориентация выражается в стремлении к сотрудничеству в труде с руководителями, коллегами, подчиненными ради получения полезного для организации результата, либо в стремлении своим трудом принести пользу ближайшему социальному окружению.

Достиженческая ориентация проявляется в стремлении к личному успеху через преобразовательную деятельность, например, через самосовершенствование.

Конкурентная ориентация выражается в стремлении быть либо первым среди лучших, либо не хуже других.

Знание мотивационных ориентаций к продвижению позволяет работодателю создать такую трудовую ситуацию, которая побуждает работника действовать определенным образом.

Для каждого кандидата на выдвижение разрабатывается план индивидуального профессионально-квалификационного продвижения - карьерограмма.

Карьерограмма - это своеобразный договор о перспективах жизнедеятельности работника в организации, заключаемый работником и администрацией. Она составляется с учетом личных запросов работника, его общеобразовательного уровня и профессиональной подготовки, медицинского заключения о состоянии здоровья, а также типовых схем профессионально-квалификационного продвижения.

Структура плана индивидуального продвижения (карьерограммы) должна включать четыре блока информации. *Первый блок* отражает в хронологическом порядке этапы развития работника (например, изменение в квалификации, должности, зарплате, условиях труда, т. п.). *Второй блок* содержит требования, которым должен соответствовать работник для продвижения по этапам развития (например, какое образование, квалификацию необходимо приобрести для того, чтобы продвинуться по службе; какие виды работ выполнить для получения надбавки в оплате труда, т.п.). В *третьем* блоке фиксируются обязательства, которые несет администрация в отношении развития работника. В *четвертом блоке* указываются меры поощрения или наказания за выполнение или невыполнение работником требований и администрацией - обязательств.

Адаптация плана индивидуального продвижения сотрудника к возможностям организации в области трудовых перемещений достигается путем совмещения личных ожиданий работника относительно трудовых перемещений с потребностями организации в квалифицированном персонале. Формой подобного совмещения могут быть формальное и неформальное консультирование специалистами кадровиками, консультирование непосредственным руководителем, информирование о вакансиях в организации.

На основании оценки профессиональной ситуации специалисты кадровики в процессе *формального и неформального консультирования* помогают кандидатам на

продвижение поставить перед собой конечные цели, сроки их выполнения, выявить факторы, способствующие или препятствующие достижению этих целей. В ходе обсуждения достигается договоренность в отношении последовательности должностей, на которых необходимо поработать сотруднику, прежде чем занять "целевую" должность, а также определяется совокупность средств, необходимых для приобретения требуемой квалификации.

Наиболее распространенной формой перспективного совмещения личных потребностей работника и потребностей организации в продвижении персонала в отечественной кадровой практике является *консультирование непосредственным руководителем*. В процессе консультирования объективное обсуждается деятельность работника за отчетный период (например, прошедший год), согласуются требования к сотруднику на предстоящий период, рассматриваются точки зрения на потребности в обучении или вероятное продвижение. Консультирование проходит на основе открытого обмена мнениями об эффективности работы сотрудника. При этом сотрудник получает возможность узнать мнение руководителя об эффективности своей работы, получить признание своих успехов, обсудить, что препятствует повышению эффективности работы, а также получить совет и пожелания на будущее. В свою очередь, руководитель имеет возможность определить соответствие сотрудника занимаемой должности, уровень эффективности его труда, выявить причины низкой эффективности, потребность в дополнительном обучении, а также улучшить коммуникации, развить более тесные рабочие отношения с каждым сотрудником в подразделении, прояснить и согласовать на будущее задачи повышения эффективности труда, определить пути дальнейшего развития сотрудника в организации.

Эффективная практика *информирования о вакансиях в организации* предполагает доведение до персонала не только информации о свободных рабочих местах, но и о действительно происходящих трудовых перемещениях в организации, о правилах продвижения на должность.

Реализация плана индивидуального продвижения предполагает создание условий для дальнейшего повышения профессионально-квалификационного уровня работника. Формы реализации планов могут быть самыми различными в зависимости от варианта продвижения. Внутрипрофессиональное продвижение предполагает различные формы внутриорганизационного обучения на рабочем месте и вне рабочего места (изучение учебных руководств и журналов регистрации, наставничество, работа над специальными проектами и заданиями, делегирование полномочий, ротация, семинары, анализ производственных ситуаций и т.п.); межпрофессиональное – программы профессионального обучения (подготовки, переподготовки и повышения квалификации); линейно-функциональное и социальное - программы профессионального и дополнительного образования.

Оценка прогресса у сотрудника является важным инструментом выработки решения по продвижению сотрудника в соответствии с его квалификационным уровнем. Для ранжирования степени прогресса и возможностей продвижения используется специальная шкала: 1 - достоин немедленного продвижения (горизонтального, вертикального); 2 - достоин повышению в течение ближайших двух лет и более; 3 - потенциально достоин повышения, но сроки неопределенны; 4 - подлежит горизонтальному перемещению; 5 - в настоящее время и в обозримом будущем продвижение проблематично.

Результатом оценки прогресса кандидатов на продвижение может стать корректировка плана индивидуального продвижения.

В случае реальной возможности у организации в отношении продвижения обсуждается готовность кандидата на должность и принимается решение о его назначении. С назначением работника на должность связано *введение его в должность*. Целью данного этапа является создание условий для информационной, организационной и

моральной поддержки вновь назначенного со стороны руководителей, коллег и подчиненных. Формы поддержки могут быть различными - от самых простых до самых сложных: от бесед с профессиональным окружением до организации совместных мероприятий по повышению эффективности производственно-коммерческой деятельности.

Выводы

1. Основная цель формирования персонала - сведение к минимуму потерь, обусловленных несопадением качественно-количественных характеристик потока привлечения человеческих ресурсов и потока должностных компетенций в организации для удовлетворения рыночной потребности в труде. Формирование персонала ориентировано на достижение соответствия численности и структуры работников объему выполняемых работ и квалификации работника, степени сложности его трудовых функций; создание условий для эффективного использования рабочего времени, постоянного повышения квалификации и расширения профессионального профиля работников. Формирование персонала не является изолированной функцией управления, представляющей самостоятельную ценность. Оно тесно связано с использованием трудового потенциала, оценкой и развитием персонала, вознаграждением, увольнением.

2. Маркетинг персонала как управленческая деятельность направлен на изучение изменений на рынке труда в целях разработки программы по привлечению и набору компетентных работников для покрытия, прежде всего, перспективных потребностей организации в человеческих ресурсах. При этом задачи маркетинга персонала реализуются как на стратегическом, так и на оперативном уровне, а в качестве субъектов маркетинга персонала выступают собственники капитала и высшее руководство организации, линейные руководители, коллектив всей организации или отдельного подразделения, служба управления персоналом, эксперты-специалисты в той или иной отрасли, соискатели, посредники на рынке труда (кадровые, информационные и консалтинговые агентства) и государство в лице службы занятости и профсоюзов.

3. Реализация маркетинга персонала предполагает выполнение двух основных функций: информационной и коммуникационной. В рамках информационной функции собирается информация для кадрового планирования (о требованиях, которые предъявляют на рынке труда к должностям работники, внешней и внутренней среде организации, рынке труда и персонал-имидже компании). А целью коммуникационной функции является установление контакта с субъектами рынка труда, чтобы полностью удовлетворить потребность организации в персонале. В рамках этой функции происходят сегментирование рынка труда, выбор источников и путей удовлетворения потребности в персонале, построение внутриорганизационных связей.

4. Наем персонала как процесс, включающий планирование потребности в персонале, подбор кандидатов, отбор кандидатов, заключение трудового договора, введение в должность новичков, представляет ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. От эффективности найма персонала зависит, в конечном счете, масштаб и интенсивность движения работников внутри и вовне организации по объективным и субъективным причинам.

5. Профессионально-квалификационное продвижение кадров позволяет организации оптимизировать издержки по реализации кадровой политики в организации, а также повысить эффективность труда персонала. Профессионально-квалификационное продвижение представляет собой набор приемов и процедур, фиксирующих возможности оптимального повышения конкурентоспособности персонала на внутреннем рынке труда. Этот вид продвижения основывается на принципах последовательности, планомерности, непрерывности, преемственности, прозрачности карьеры, максимального срока

пребывания в одной должности, динамики функций управления по мере изменения уровня управления, моральной и материальной заинтересованности.

Контрольные вопросы и задания

1. Назовите уровни маркетинга персонала, его основные цели и задачи.
2. Что представляет собой маркетинговая концепция управления персоналом?
3. Чем определяется имидж организации как работодателя?
4. Каковы функции маркетинга персонала?
5. В чем заключается сущность понятия «самомаркетинг»?
6. Что следует понимать под наемом на работу?
7. Назовите преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения рабочей силы.
8. Сформулируйте правила, которыми следует руководствоваться при определении требований к кандидатам на должность руководителя или специалиста управления.
9. Дайте характеристику методам отбора персонала.
10. Что такое подбор и расстановка кадров?
11. Раскройте содержание понятия «введение в должность».
12. Каковы место и роль профессионально-квалификационного продвижения в системе технологий формирования персонала?

Рекомендуемая литература

1. Долженкова, Ю. В. Основы рекрутмента : моногр. / Ю. В. Долженкова. — М., 2011. — 239с.
2. Долженкова, Ю. В. Векторы развития и основные механизмы реализации современного рекрутмента : моногр. / Ю. В. Долженкова. — М., 2011. — 257 с.
3. *Инновационные* технологии регулирования движения персонала в условиях экономической нестабильности : моногр. / С. И. Сотникова и др. — Новосибирск : НГУЭУ, 2010. — С. 7–104.
4. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. — М. : ИНФРА-М, 2010. — Раздел II, гл. 3–6.
5. Корнийчук, Г. А. Прием и увольнение работников: оформление трудовых отношений, подбор и оценка персонала : практ. рук. / Г. А. Корнийчук, С. В. Козинцева. — 3-е изд., испр. — М., 2012. — 189 с. — (Кадровая служба).
6. Сотникова, С. И. Управление персоналом: деловая карьера : учеб. пособие — 2-е изд., перераб. и доп. / С. И. Сотникова. — Новосибирск : НГУЭУ, 2013. — Раздел V, гл. 1.
7. *Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях* : моногр. / И.Б. Дуракова и др. / под ред. проф. И.Б. Дураковой. М. : ИНФРА-М, 2017. — 242 с. — (Научная мысль). — www.dx.doi.org/10.12737/25064.
<http://znanium.com/bookread2.php?book=851817>
8. *Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика: Монография. Кн.2* /Под ред. А.Я.Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2014. – 283с. – (Научная мысль). – DOI 10.12737/3854
9. *Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь* /С.И.Сотникова и др./ под науч, ред. С.И. Сотниковой. - 2-е изд., дополн., перераб. - М.:ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М,2016. - 373 с.
<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=553303>

Раздел 3. Технологии использования персонала

3.1. Концептуальные основы использования персонала

Использование персонала - это целенаправленный процесс создания условий для реализации работниками своих потенциальных возможностей (способностей) в процессе трудовой деятельности на таком уровне, который соответствует бизнес-целям организации и обеспечивает исполнение миссии предприятия, стратегии развития (выживания). Это целенаправленное и планомерное задействование трудового потенциала работников в соответствии с текущими и перспективными задачами функционирования организации.

Чем выше потенциальные возможности нанятой рабочей силы, тем более сложные задачи может решать коллектив (объем производства, качество продукции или услуг, достижение более высоких показателей эффективности производства и др.). Однако результативность трудовой деятельности зависит не только от способности человека к труду, от уровня его образования и профессионализма, но и от проявления работником дисциплинированности, организованности, мотивации на высокопроизводительный труд, творческого отношения к выполнению порученной ему работы, своих нравственных качеств и т.д. Знания, навыки и способности работников являются той ценностью, из-за которой и разгорается конкуренция между работодателями за привлечение, удержание, развитие и поддержание человеческого капитала. Эффективность предприятия зависит от того, насколько эти знания эффективно используются.

Следует заметить, что трудовой потенциал персонала предприятия не есть величина постоянная. Напротив, его количественные и качественные характеристики постоянно меняются под воздействием как объективных факторов (изменений в вещественном компоненте производства, в производственных отношениях), так и управленческих решений. И, если использованию не уделяется должного внимания, то значительная часть возможностей работников в отношении труда окажутся невостребованными, что, с одной стороны, делает неэффективными финансовые затраты организации на привлечение, развитие, оценку и вознаграждение персонала, а с другой - у работников развивается чувство неудовлетворенности своей работой, что и служит часто причиной увольнения по собственной инициативе.

Все это обуславливает необходимость постоянного контроля над ситуацией, корректировки выбранной стратегии использования трудового потенциала персонала, упреждения возможных негативных явлений путем планомерного управленческого воздействия на рабочую силу в соответствии с текущими и перспективными задачами развития самого предприятия. Иначе говоря, в основе управленческих решений относительно использования трудового потенциала предприятия должны лежать результаты анализа:

- динамики количественных и качественных характеристик трудового потенциала, произошедшие за определенный период времени;
- соответствия сложившегося уровня трудового потенциала необходимому уровню, достаточному для достижения поставленных бизнес-целей, сохранения или наращивания организацией своих конкурентных преимуществ;
- степени использования трудового потенциала нанятой рабочей силы (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Анализ трудового потенциала

Направление анализа	Методика анализа	Использование результатов анализа
Динамика количественных и качественных характеристик	Сравнение показателей по отдельным составляющим	Оценка результативности проведенных мероприятий по

трудового потенциала	трудового потенциала в отчетном и предшествующих периодах	изменению характеристик трудового потенциала
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 трудового потенциала в нужном направлении
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

В целях *анализа динамики трудового потенциала* может быть охарактеризован целой системой показателей, затрагивающей количественную и качественную его стороны. Заманчиво было бы иметь один обобщающий показатель, чтобы проще было сравнивать уровень его развитости применительно к различным структурным подразделениям внутри предприятия, к нескольким организациям (предприятиям), проследить уровень трудового потенциала в динамике, как следствие воздействия на него принятых управленческих решений. Но такого обобщающего показателя, к сожалению, нет и быть не может как раз из-за разнородности частных показателей, используемых для оценки отдельных составляющих трудового потенциала, что затрудняет сведение их к общему показателю.

Как правило, для количественной оценки трудового потенциала предприятия используются следующие показатели:

- средняя списочная, средняя явочная и средняя численность фактически работавших работников за определенный период времени;
- количество возможного к отработке и фактически отработанного рабочего времени (в чел.-днях или в чел.-часах). Данная масса труда может быть выражена количеством единиц простого труда путем редуцирования, т.е. корректировки отработанного времени с помощью коэффициентов редукации, обеспечивающих приведение сложного труда к простому.

Анализ качественной стороны трудового потенциала – это, по сути, характеристика динамики следующих качеств:

- интеллектуальных способностей нанятой рабочей силы, как совокупности свойств, обеспечивающих создание новых знаний;
- профессиональных способностей, как совокупности свойств, обеспечивающих качественное выполнение определенного вида труда;
- квалификационных способностей, обеспечивающих качественное выполнение труда определенной сложности;
- личных свойств работника, характеризующих его культуру, нравственные ценности и т.п.

Для такого рода анализа используются результаты оценки, проведенной с

помощью тестирования, тренинга и других методов.

Анализ соответствия сложившегося уровня трудового потенциала необходимому - это оценка его соответствия текущим и перспективным потребностям предприятия в затратах труда и требований к человеческому фактору производства.

Следует заметить, что потенциальные возможности работников имеют две составляющие: востребованную часть и невостребованную часть. В свою очередь востребованная часть трудового потенциала может быть двух видов:

- фактически использованная в процессе реализации предприятием своих текущих задач;
- недоиспользованная часть, поскольку для этого не были созданы необходимые условия (потенциальные возможности у работников есть, они нужны предприятию, но из-за низкой организованности, неэффективного управления не использованы полностью).

Как на отечественных, так и на зарубежных предприятиях и в организациях работникам не всегда удается в процессе выполнения своих должностных обязанностей полностью реализовать свои способности. Причина кроется в недооценке руководством предприятий таких факторов роста производительности труда как мотивация, взаимодействие, вовлечение в принятие решений, надлежащий уровень организации труда и др. В итоге все это приводит к наличию на предприятиях скрытых излишков рабочей силы, достигающих 10 – 15 % и даже больше от общей численности нанятого персонала.

Однако невостребованная часть потенциальных возможностей персонала тоже может быть разной. Часть такого рода возможностей могут рассматриваться как излишние с позиции текущей потребности. По своей сути - это резерв для будущего периода, выступающий в форме отложенного спроса на труд. Другая часть невостребованных возможностей, заложенных в трудовом потенциале работника, вообще может не представлять интереса для работодателя даже с позиции отдаленного будущего и может быть реализована работником лишь на другом предприятии или в другом виде деятельности.

Наличие таких качественно различных составляющих трудового потенциала должно учитываться при разработке стратегии использования персонала.

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

Идеальный случай характеризуется следующим соотношением: ($\Pi = \Phi = T$). Это значит, что имеющийся трудовой потенциал, т.е. все возможности работников как носителей рабочей силы, используется полностью и это соответствует потребностям производства.

Широко распространен и такой вариант: ($\Pi > \Phi = T$). Подобное соотношение свидетельствует о том, что имеющийся трудовой потенциал используется не полностью, но уровень фактического его использования отвечает потребностям производства. Предложение рабочей силы, ее возможности больше спроса на нее. Имеющийся резерв по этой причине не может быть использован, так как прямой необходимости нет.

О проблемах в использовании имеющегося трудового потенциала работников свидетельствует недоиспользование целодневного и внутрисменного фонда рабочего времени по вине работников и по организационно-техническим причинам, отставание среднего разряда работ от среднего разряда рабочих, использование в организации труда слишком глубокого операционного разделения труда, обедняющего содержание труда работников, слабая мотивация работников на высокопроизводительный труд, низкий уровень интенсивности труда и т.д. При существенном расхождении между трудовым потенциалом и его фактическом использованием, у работников появляется разочарование, неудовлетворенность работой из-за отсутствия возможностей для профессионального роста.

Ситуация, когда недоиспользование имеющегося трудового потенциала становится

слишком большим, т.е. ($\Pi > \Phi < T$), свидетельствует о том, что фактический уровень использования имеющегося потенциала уже настолько низок, что страдает производство и остро стоит проблема реализации имеющихся резервов рабочей силы.

Возможен и такой вариант: ($\Pi = \Phi < T$). Несмотря на полное использование имеющегося трудового потенциала, потребности в рабочей силе как в отношении количества, так и ее качества не удовлетворяются полностью. Индикаторами данной ситуации служит дефицит рабочей силы, большое число сверхурочных работ, отставание среднего разряда рабочих от разряда выполняемых работ, что приводит к низкому качеству их выполнения, к большому браку продукции по вине рабочих и т.п. В этих условиях управленческие решения должны быть направлены на наращивание трудового потенциала, изменения его количественных и качественных характеристик.

В конечном счете, **анализ использования трудового потенциала** по своей сути сводится к анализу эффективности работы персонала с учетом их трудового потенциала. Для этого могут быть рекомендованы следующие две группы показателей:

1. Производительность труда как показатель эффективности использования трудовых ресурсов (рабочей силы) для работодателя (выручка в расчете на одного работника, прибыль (до налогообложения) в расчете на одного работника, среднее вознаграждение работникам, оборотный капитал в расчете на одного работника).

2. Продуктивность труда как показатель эффективности использования собственных ресурсов труда для самих работников.

Исходное положение здесь – уровень использования трудового потенциала работника находит свое отражение в цене его труда. Это коэффициент чистой выработки и коэффициент валовой выработки. Данные показатели рассчитываются в зарубежной практике и используются в качестве основы для заключения договоров о заработной плате, соотношенной с величиной выработки. Продуктивность труда по доходам – это показатель занятости работника и достаточности его заработка для нормального жизнеобеспечения.

Таким образом, использование трудового потенциала предприятия, осуществляемое через соответствующие функциональные структуры, реализуется с помощью системы мероприятий в рамках кадровой политики. Это может быть стабилизация коллектива, увеличение инвестиций в рабочую силу, содействие развитию персонала и др. Можно довольствоваться существующим уровнем и все усилия направить на рациональное использование потенциала путем создания условий для раскрытия возможностей рабочей силы в отношении высокопроизводительного труда и тем самым обеспечить отдачу от средств, потраченных на рабочую силу ранее. Не исключен и такой вариант: высвобождение излишней рабочей силы, замена ее на более соответствующую по своим качествам потребностям производства, условиям его эффективного функционирования.

Определяющим в выборе стратегии использования персонала является стратегия развития предприятия (организации) как производственно-хозяйственной системы, составными частями которой являются:

- производственная - деятельность предприятия, реорганизация производства в увязке со спросом на его продукцию;
- финансово-экономическая - возможное привлечение денежных ресурсов в производство, а следовательно, и в развитие рабочей силы;
- социальная - удовлетворение потребностей персонала предприятия.

Каждая из составляющих стратегию предприятия (организации) имеет самое непосредственное влияние на стратегию использования персонала, так как определяет, какие кадры нужны предприятию, финансовые возможности для создания условий максимального использования работниками своих потенциальных возможностей (способностей) в процессе трудовой деятельности и интересы работников, которые должны учитываться.

Правильно выбранная стратегия использования персонала обеспечивает:

- своевременное укомплектование кадрами рабочих и специалистов в целях обеспечения бесперебойного функционирования производства, своевременного освоения новой продукции;

- формирование необходимого уровня трудового потенциала коллектива предприятия при минимизации затрат (экономия в разумных пределах издержек, связанных с наймом работников, подготовкой кадров с учетом не только расходов в текущем периоде, но и на последующую переподготовку и повышение квалификации и т.д.);

- стабилизацию коллектива благодаря учету интересов работников, предоставления возможностей для квалификационного роста и получения других льгот;

- формирование более высокой мотивации к высокопроизводительному труду;

- рациональное использование рабочей силы по квалификации и в соответствии со специальной подготовкой и т.д.

Риск не реализовать выбранную стратегию использования персонала либо реализовать со значительно меньшим эффектом может быть связан:

- с изменением общей стратегии и производственной деятельности фирмы как реакции на неблагоприятное изменение ситуации со сбытом продукции;

- с изменением ситуации на территориальном (или отраслевом) рынке труда;

- с трудностями быстрой окупаемости средств, вкладываемых в рабочую силу;

- с нежеланием работников реагировать и действовать в нужном для предприятия направлении и т.д.

Поскольку стратегия использования персонала является производной от реализуемой кадровой и организационной стратегий развития предприятия, обоснованность ее выбора зависит от того, насколько качественно были проведены маркетинговые исследования предприятием (организацией) возможного сбыта продукции, работа по формированию спроса на нее со стороны потребителей, удастся ли выдержать конкуренцию производителей. Необходима проработка сильных и слабых сторон деятельности предприятия в отношении возможной конкурентной борьбы за привлечение квалифицированной рабочей силы, финансовых возможностей предприятия (организации) в отношении обеспечения определенного уровня заработной платы и предоставления других льгот, имиджа предприятия. Важно учитывать окружение предприятия, территориальную близость родственных по профилю производств, обладающих теми или иными преимуществами (например, в развитости социально-бытовой инфраструктуры) и т.д.

При оценке стратегии использования персонала нужно учитывать возможность интегральных эффектов, когда итоговый результат деятельности выше, чем простая сумма частных результатов: проигрывая в одном, можно существенно выиграть в другом. Например, реализация стратегии развития предприятия, основанная на различного вида интеграции и диверсификации, позволит получить эффект, который сможет перекрыть дополнительные издержки на рабочую силу, в то время как традиционный (часто весьма узкий, например только через возможный рост производительности труда) подход в сопоставлении затрат и результата даст отрицательный ответ.

Выигрыш может быть получен за счет многократного использования одних и тех же ресурсов (увеличение коэффициента сменности работы оборудования) или за счет экономии на условно-постоянных расходах, а также за счет того, что удастся обеспечить большее соответствие новой продукции и услуг потребительскому спросу и получить больший доход за счет высоких цен их реализации.

При диверсификации возможная убыточность одного производства может успешно компенсироваться прибыльностью другого, что нельзя не учитывать при выборе ориентиров в кадровой политике.

Необходима проверка стратегии использования персонала на ее соответствие

сложившимся на предприятии традициям в работе с кадрами, привычным для коллектива и принимаемым им. Кроме того, следует учитывать психологический климат на предприятии, потенциальные возможности коллектива, изменения во внешнем окружении. Поэтому целесообразно проводить социологические исследования с целью изучения реакции со стороны коллектива на выбранную кадровую политику, а на материалах территориальной службы занятости - анализ ситуации на рынке труда в отношении конъюнктуры спроса на рабочих разных профессий, уровня квалификации, профиля подготовки.

3.2. Организация труда

3.2.1. Сущность и задачи организации труда

Организация труда подразумевает упорядочение составных элементов (приведение порядок согласно определенным требованиям, правилам, принципам, нормам, обеспечение их надлежащего пространственного размещения), а также установление и обеспечение целесообразных связей между составными элементами системы. Сами связи следует понимать достаточно широко: как взаимосвязь одного явления (процесса) с другим, взаимозависимость, взаимоподчиненность, взаимодействие, воздействие, осуществляемое в пространстве и во времени.

Организация как процесс, как деятельность может быть применена к различным объектам и тем самым иметь свой предмет. Если объектом выступает труд, тогда мы имеем дело с *организацией труда*. Предметом в этом случае будут трудовые процессы, трудовые приемы и движения, метод труда, используемые рабочим для выполнения порученной работы (задания). Организовать трудовые процессы — значит установить рациональные связи между такими элементами производства, как человек, орудие труда, предмет труда.

Объектом организационной деятельности может быть «производство», и тогда мы имеем дело с *организацией производства*, а предметом организации будут технологические потоки (стадии, фазы, как отдельные частичные производственные процессы). Организовать производственный процесс — значит установить наиболее рациональные технологические и транспортные связи между элементами и подсистемами производства.

Так, в период зарождения науки «научный менеджмент» у Ф. Тейлора и Ф. Гилбрета объектом организации (упорядочения) была организация труда, а предметом — трудовые процессы, метод труда. У Г. Форда – объектом была организация производства, а предметом — технологические потоки, производственные процессы.

В самом общем виде под организацией труда следует понимать создание предпосылок и условий для рационального взаимодействия рабочей силы со средствами производства и сырьем в целях выполнения производственных задач.

Организация труда — это система осуществления трудового процесса, определяющая порядок и условия сочетания и выполнения составляющих его частичных трудовых процессов, взаимодействия исполнителей и их групп со средствами производства и друг с другом для достижения поставленной предметной цели совместной деятельности и обеспечения заданного социально-экономического эффекта⁵⁷.

Организация труда как деятельность — это одна из управленческих функций, часть управления предприятием (организацией), направленная на создание, поддержание, упорядочение и развитие системы организации труда, ее преобразование на основе нововведений организационного характера. Процесс этот носит постоянный характер, а субъектами выступают специалисты функционального подразделения в структуре

⁵⁷ См.: Экономика труда: учебник / под ред. П. Э. Шлендера и Ю. П. Кокина. — М., 2010. — С. 571.

управления. Таким подразделением может быть отдел труда и заработной платы, отдел (лаборатория) организации труда. Они могут функционировать либо в качестве самостоятельного подразделения в организационной структуре предприятия, либо быть составной частью централизованной кадровой службы (службы управления персоналом).

Кроме самостоятельного структурного подразделения субъектами организации труда выступают:

- руководители по отношению к своим подчиненным;
- сами работники (рабочие) в процессе самоорганизации своего труда в процессе выполнения порученного им производственного задания (должностных обязанностей);
- специалисты других функциональных подразделений (например, работники технической и технологических отделов (служб), отдела охраны труда и техники безопасности и др.).

Есть еще один аспект рассмотрения организации труда — в статике и в динамике.

Статика — это рассмотрение организационной системы в том виде, в каком она существует в данный момент и которую можно зафиксировать в соответствующем документе, например в таких документах, как «Карта организации труда» (отражающей фактическое состояние), либо в «Организационный проект» (отражающей желаемое состояние, к которому следует стремиться) и др.

Динамика — это постоянное совершенствование организации труда, осуществляемой во времени, ее видоизменение под воздействием различных факторов (внешних — техники, технологии, организации производства) и внутренних — самого человека.

Система организации труда тесным образом связана с другими самостоятельными системами, функционирующими на предприятии, прежде всего, с системой управления и системой организации производства.

Если подходить к пониманию трудовой деятельности как сочетанию труда со средствами производства, то рабочее место, производственный участок, цех, да и все предприятие можно представить как социотехническую систему. Ее социальная составляющая (работники, их группы, складывающиеся между ними на предприятии производственные отношения) и техническая составляющая (в том числе и технологическая) тесным образом связаны друг с другом. Изменения в технике и технологии соответствующим образом сказываются на содержании труда рабочих, выполняемых ими функциях, соотношении затрат физической и нервной энергии в процессе трудовой деятельности. При этом повышаются требования к профессиональной подготовке работников, изменяется и отношение работника к выполняемой работе, которое формируется с точки зрения соответствия ее содержания и условий труда требованиям, предъявляемым работником к качеству своей трудовой жизни.

Таким образом, техническая сторона процесса производства сказывается на социальной стороне трудовой деятельности и, наоборот, требования работника, в части обеспечения высокого качества его трудовой жизни, заставляют работодателя менять технологию производства, повышать уровень технической оснащенности труда, корректировать расстановку работников, а также предпринимать другие меры технического и организационного характера.

Элементы организации труда. Сущность организации труда можно раскрыть и через составляющие ее элементы. Именно в обеспечении их упорядоченности, рационального сочетания, взаимосвязи и проявляется сущность организационного процесса.

Различают узкий и широкий подход к набору элементов. В соответствии с *узким подходом* (так называемым технократическим), когда предприятие рассматривалось как хорошо отлаженная машина, содержание организации труда характеризуют следующие элементы:

Разделение и кооперация труда: обособление видов деятельности, расстановка работников, формирование содержания труда и взаимосвязей между отдельными участниками производственного процесса.

Рациональные приемы и методы труда как способ выполнения работы, от которого зависит время ее выполнения, т. е. ее продолжительность.

Организация рабочего места, т. е. оснащение и размещение на определенной производственной площади всего, что необходимо для выполнения работы (производственного здания).

Организация обслуживания рабочих мест, т. е. что должен делать сам рабочий, непосредственно занятый изготовлением продукции, а что — другие рабочие, его обслуживающие.

По мере отхода от понимания предприятия как сугубо технической системы и реализации на практике социотехнической концепции организации труда, в которой весьма существенное место в обеспечении эффективности производства отводится человеку (работнику), содержание организации труда стало пополняться новыми элементами, имеющими непосредственное отношение к человеку.

В соответствии с *широким подходом* в дополнение к вышеперечисленному относится: научно обоснованное нормирование труда, условия труда, подбор кадров и повышение их квалификации, дисциплина труда, мотивация работника к высокопроизводительному труду, к проявлению своей деловой активности и творческой инициативы и др.

Таким образом, суть организации труда в трудовом коллективе, если исходить из составляющих ее элементов, удачно сформулирована А. И. Рофе⁵⁸: это определенный порядок построения и осуществления трудового процесса, который складывается из рационального разделения труда между работниками и системы их производственной взаимосвязи и взаимодействия (кооперации), предполагает целесообразное приспособление рабочих мест для высокопроизводительного труда (оснащение и планировка), использования эффективных форм и методов труда, который закрепляется в обоснованных нормах и обеспечивается созданием благоприятных и здоровых условий труда, соответствующим подбором, подготовкой и повышением квалификации кадров, эффективной системой премирования и стимулирования труда, строгим соблюдением дисциплины труда, развитием творческой инициативы работников.

3.2.2. Научная организация труда

Проектирование новой или совершенствование действующей организации труда должно основываться на всестороннем исследовании организационно-технических условий и факторов, определяющих эффективность труда, на использовании научных принципов и подходов. Такой подход обеспечивает ее высокий научный уровень.

Научная организация труда — это постоянно осуществляемый процесс внедрения комплекса мероприятий, обеспечивающих применение на производстве научных достижений и передового опыта с целью повышения эффективности производства, экономии рабочего времени, создания благоприятных условий труда, повышения удовлетворенности трудом, как одного из требований, составляющих качество трудовой жизни.

Различают экономические, психофизиологические и социальные **задачи научной организации труда**.

Экономические задачи:

— обеспечение рационального использования совокупного фонда рабочего времени (использования трудового потенциала как ресурсных возможностей коллектива в области труда);

⁵⁸ См.: Рофе А. И. Экономика труда: учебник. — М.: Кнорус, 2010. — 400 с.

— полное использование производственных возможностей для увеличения выпуска продукции при неизменной численности либо выпуска определенного ее объема, но с меньшей численностью;

— обеспечение расстановки работников с учетом их профессиональной подготовки, опыта, склонностей, профессиональной пригодности;

— устранение причин, вызывающих нерациональные затраты труда.

Психофизиологические задачи:

— создание условий для нормального воспроизводства и функционирования рабочей силы;

— сохранение здоровья на основе создания комфортных условий труда, обеспечения безопасности выполнения работ;

— введение рациональных режимов труда и отдыха для поддержания высокого уровня работоспособности работника на протяжении длительного периода времени.

Социальные задачи:

— обеспечение содержательности труда, повышение интереса к определенным видам трудовой деятельности;

— совершенствование взаимоотношений внутри коллектива на основе товарищеского взаимодействия и взаимопомощи;

— устранение непопулярных видов труда и дробного его разделения;

— формирование экономического поведения работника на базе таких понятий, как самодисциплина и самоорганизация, инициативность и предприимчивость, творческое отношение к труду.

Решение этих задач в полной мере соответствует интересам предприятия, как производственно-хозяйственной системы, так и занятых в ней работников, стремящихся обеспечить качество своей трудовой жизни.

Теоретические основы научной организации труда. Организация необходима для любого трудового процесса и вида человеческой деятельности, для любой сферы общественного производства. При этом важно, чтобы организация труда имела высокий уровень научной обоснованности.

Итак, социально-экономические основы научной организации труда опираются на экономические законы и категории, предусматривающие экономию времени в результате осуществления конкретных мер, перемену труда, стимулирование труда работников, обеспечение рациональных условий труда и быта. Для этого используются положения и рекомендации экономических, социологических и других общетеоретических наук:

— закон разделения труда (как объективная необходимость обособления видов человеческой деятельности и специализации работников на их выполнении);

— закон кооперации труда (как необходимость объединения усилий работников и создания на этой основе новой производительной силы труда);

— закон перемены труда (как движение функций, смена видов деятельности, всесторонняя подвижность работника);

— закон экономии времени (повышения производительности труда, как основы прогресса общества) и др.

Изучение организации труда с этих позиций позволяет определить наиболее общие закономерности и тенденции ее развития, выработать научную методологию ее практического осуществления.

Научная организация труда опирается не только на экономические законы, но и использует для успешного выполнения стоящих перед ней задач законы таких естественных наук, как физиология труда и психология труда.

Физиология труда изучает условия и факторы жизнедеятельности человека, состояние различных его органов, определяющих работоспособность и сохранение здоровья, приспособление физиологических функций организма к условиям трудовой

деятельности, вработываемость и поддержание трудовой активности на необходимом уровне.

Психология труда изучает психические процессы и состояние человека в его трудовой деятельности. Поэтому результаты исследований в области социальной психологии, психологии профессионального обучения и трудового воспитания, инженерной психологии учитываются при разработке норм труда и нормативов, типовых структур производственных подразделений, при создании нормального психологического климата в коллективе и т. п.

Социологическая наука позволяет использовать данные исследований в ходе проектирования организации труда на научной основе. Труд — это творческий процесс и он должен давать максимум морального удовлетворения каждому трудящемуся с точки зрения содержательности, устранения непопулярных видов труда и чрезмерно узкой специализации рабочих. Последняя приводит к быстрому снижению работоспособности исполнителей, повышенной текучести кадров и т. д. Социологическая наука позволяет установить связь между формами и методами организации труда и возможностью решить проблему развития коллектива и общественного сознания каждого трудящегося.

Технико-технологические основы научной организации труда предусматривают внедрение новейшей техники и технологий. В свою очередь уже на стадии создания новых орудий труда и новой технологии должны учитываться требования организации труда на научной основе, влияние новой техники на работника.

Правовые основы предусматривают совокупность государственных законов, правовых норм и правил, регулирующих вопросы труда. К их числу относятся: Конституция Российской Федерации, Трудовой кодекс Российской Федерации, различные санитарные нормы и правила, стандарты по безопасности труда, постановления Минтруда Российской Федерации и т. д.

Таким образом, научная организация труда развивается на стыках ряда общественных, естественных и технических наук, практически используя открываемые и формулируемые этими науками законы и принципы для организации трудовой деятельности людей. И чем полнее используются данные всех этих областей знаний, тем выше уровень организации труда. Такова первая и важнейшая черта научного характера организации труда.

3.2.3. Принципы, уровни и функции организации труда

Помимо законов организации существуют и применяются на практике закономерности, относящиеся к различным элементам организации труда, а также принципы и правила организации труда.

Главным инструментом для проектирования новой или совершенствования действующей организации труда на научной основе являются некие принципы. Принцип в своем общем виде трактуется как исходное положение теории, учения, науки. Связь закона и принципов такова: для реализации закона необходимо руководствоваться определенными принципами. **Принцип** — это фундаментальное правило, в котором отражено требование закона.

Принципы организации труда могут иметь разный уровень приложения, т. е. быть общими и частными.

К общим принципам относятся: научность; планомерность; комплексность; системность; демократизм; нормативность; экономичность и ряд других.

К частным принципам относят: принципы экономии движений; соответствие квалификации работника сложности выполняемой работы; обеспечение равнонапряженности норм; обеспечение нормальной (нормативной) интенсивности труда и ряд других, в том числе еще более дробных.

Организация труда — это понятие многоуровневое, поскольку она охватывает и общественную сторону организации труда, и деятельность человека в условиях

конкретного производства.

Различают следующие **уровни** организации труда:

— в сфере материального и нематериального производства, в том числе по отраслям экономики;

— на отдельном предприятии, в том числе по отдельным структурным подразделениям (цех, участок, отдел);

— на конкретном рабочем месте.

Соответственно, содержание, задачи и глубина (детализация) проработки отдельных вопросов (элементов, направлений совершенствования) будет существенно различаться в зависимости от уровня.

Функции научной организации труда важно рассмотреть для понимания механизма воздействия научной организации труда на эффективность труда работника и производство в целом. Кроме того, функции помогут конкретизировать общие задачи организации труда. Принято выделять следующие функции:

Ресурсосберегающая: экономия рабочего времени, эффективное использование сырья, материалов и т. д. Это достигается разделением и кооперацией труда, применением передовых методов труда, организацией рабочих мест, системой их обслуживания и т. д.

Оптимизирующая: преодоление противоречий, например между экономическим и социальным эффектом. При увеличении скорости (темпа) выполнения работы возникает противоречие между количеством и качеством произведенной продукции, производительностью труда и травматизмом работника. При дроблении операций возникает противоречие между производительностью и содержательностью труда.

Трудоощащающая: экономия усилий, расхода физической и нервной энергии и т. п.

Возвышения труда: гуманизация труда, создание условий для гармоничного развития личности, устранение малосодержательного труда рутинных процессов и работ и т. п.

Формирующая: формирование эффективно функционирующего коллектива, группы, команды на основе профориентации, профотбора с учетом особенностей труда (работы), личных качеств рабочих, требований к необходимой степени взаимодействия исполнителей друг с другом.

Воспитательная и активизирующая: укрепление дисциплины работника (трудовой и технологической).

Управленческая: решение задач, направленных на создание, нормальное функционирование и развитие системы организации труда на предприятии.

Организация труда способствует приведению в действие организационных резервов роста производительности труда, она создает условия для превращения технических и организационных факторов из категории потенциальных в действующие.

3.2.4. Коллектив и организация коллективного трудового процесса

Форма организации труда характеризуется участием в выполнении производственного задания и ответственностью за его результат одного или многих лиц. В связи с этим различают индивидуальную и коллективную (бригадную) форму организации труда.

Как было отмечено выше, взаимосвязь между работниками, специализирующимися вследствие разделения труда на выполнении частичных трудовых процессов (операций, работ, функций), т. е. кооперация труда, может быть достигнута не только путем регламентации действий исполнителей, но и за счет самоорганизации труда в рамках коллективной формы организации труда. В этом случае в результате тесного взаимодействия появляется некий синергетический эффект, который обеспечивает получение более высокого конечного результата их совместной трудовой деятельности, чем и объясняются определенные преимущества коллективной формы организации труда перед индивидуальной работой.

Коллектив в самом общем виде представляет собой:

— ячейку общества, в которой сочетаются общественные, групповые и индивидуальные интересы;

— организованную общность людей, объединенных на уровне предприятия (организации) конкретным видом общественно-полезной деятельности и складывающимися в ходе этой деятельности отношениями сотрудничества, взаимопомощи и взаимной ответственности, интересами, ценностными ориентациями, нормами поведения. Например, применительно к общественному производству это может быть коллектив предприятия, цеха, участка, отдельной функциональной службы и т. п.

В качестве объекта для организации коллективного труда выступает *рабочая группа*, состоящая из ограниченного числа работников, для которых характерна совместная деятельность, взаимодействие друг с другом с определенной целью, по определенному типу взаимоотношений в течение определенного периода времени.

Рабочую группу отличает предмет совместной деятельности членов группы; сама их деятельность, осуществляемая с определенной целью, а также статусы и роли, связанные с ее осуществлением; межличностные отношения, в которых выражаются также отношения более широкой социальной среды. Различают большие и малые группы, формальные (официальные, целевые) и неформальные (например, социальные, этнические, по возрасту, месту жительства) и др.

Формальная группа лиц обладает юридическим статусом, функции, цели, правила поведения и само членство в группе формализованы в нормативных документах (положениях, инструкциях и др.), что позволяет обеспечить высокую упорядоченность, планируемость, управляемость действий ее членов для достижения целей организации (предприятия). Для работы такой группы, несмотря на перечисленные выше формализованные условия, характерны тесные межличностные отношения, обусловленные общей целью и системой оплаты труда, как правило, по конечным результатам совместного труда. Группы такого рода, кроме воздействия формализованной среды, испытывают воздействие окружающих социальных и социально-психологических отношений, в том числе неформальных (неофициальных).

В каждом трудовом коллективе наряду с формальной структурой, установленной руководством и отражающей служебную иерархию, неизбежно складывается неформальная структура. Неформальные отношения — это дружеские связи, которые организуются на основе взаимных личных симпатий, общности взглядов, интересов, привычек, устремлений и т. п. В каждой такой неформальной группе есть лидер — наиболее авторитетный человек для всех членов группы, который имеет моральную власть.

Чем дальше расходятся эти две иерархии, тем напряженнее взаимосвязи, взаимоотношения в коллективе, тем ниже производственные достижения, и наоборот. Поэтому высшие руководители как при формировании коллектива, так и в процессе его функционирования должны стремиться к сближению формальной и неформальной структуры подчиненного им подразделения, чтобы формальные и неформальные группы работников совпадали, т. е. чтобы члены бригады в то же время были членами группы друзей, а формальный бригадир — был авторитетен и уважаем всеми.

Совпадение формальной и неформальной структуры может способствовать существенному повышению производительности труда за счет сочетания взаимных интересов и взаимодействия, взаимопомощи в коллективном трудовом процессе. Если неформальные отношения в рамках формальных групп нацелены на решение общественно значимых задач производственного коллектива в целом, взаимный психологический настрой людей порождает морально-психологическую интеграцию группы (бригады). Решение такой задачи осуществляется в рамках управления персоналом и организации коллективного трудового процесса.

В этих условиях наиболее полно проявляются возможности, заложенные в

процессе социальной самоорганизации, которые выступают в качестве фактора компенсации ограниченности формального управления. Коллектив в этих условиях в определенной мере начинает функционировать как самостоятельно настраивающаяся система, что и обеспечивает получение синергетического эффекта от совместной деятельности.

При формировании производственного коллектива нужно стремиться к тому, чтобы общественно-значимые цели были также и личными целями всех или большинства членов группы. В этих условиях, когда коллектив состоит из единомышленников, возрастает эффективность их совместной деятельности за счет эмоционального подъема, готовности помогать друг другу, взаимная требовательность. В коллективе облегчается координация совместных действий, он практически выходит на уровень самоуправления.

Организационные формы коллективного труда (групповой работы) многообразны — это различного вида производственные бригады, автономные группы рабочих, управленческие команды, временные творческие коллективы, создаваемые для решения производственных задач, разрешения проблемных ситуаций и др. Рассмотрим их более подробно.

В основе коллективной формы организации труда лежит необходимость обеспечить высокий уровень кооперации труда. Кооперация внутри производственных подразделений (цехов, участков), т. е. взаимосвязи между отдельными исполнителями, может быть обеспечена либо путем построения соответствующих графиков (гармограмм), либо путем перехода к коллективной (бригадной) форме организации труда (так называемая организационная синхронизация выполнения работ).

Производственная бригада — первичный, относительно самостоятельный трудовой коллектив, находящийся под единым управлением, в рамках которого осуществляется кооперация непосредственных исполнителей частичных трудовых и технологических процессов (операций и работ) при выполнении производственного задания, и отвечающий за конечные результаты своего труда.

Практика идет по пути расширения автономности первичных производственных коллективов (бригад), наделяя их высокой степенью самостоятельности, быстро реагируя на изменения во внешней по отношению к ней производственной среде. Подстройка, обеспечение надлежащего уровня взаимодействия всех участников производственного процесса решается в оперативном порядке внутри самой группы. Подобные бригады берут на себя значительную часть функции планирования и принятия решений, т. е. традиционных задач менеджера.

Полномочия группы достаточно широки: в ней решаются такие связанные с работой вопросы, как планирование работы, перерывы, численный и профессиональный состав, расстановка рабочих, их ротация и т. п.

Переход к коллективной (бригадной) форме организации труда базируется на следующих предпосылках:

- технологических — обусловлены особенностями технического оснащения производства (поточные, комплексно-механизированные и автоматические линии, агрегаты большой мощности, которые для своего обслуживания требуют одновременного участия нескольких исполнителей), внедрение конвейерного и поточного производства.

- организационных — связаны с последствиями углубленной специализации, когда требуемый уровень взаимосвязей между отдельными работниками не всегда удается обеспечить на расчетной основе, и приходится оперативно маневрировать рабочей силой прямо на месте в зависимости от загрузки работников и сообразуясь с возникшей ситуацией;

- экономических — связаны с необходимостью повышать производительность труда, снижать издержки производства;

- психофизиологических — обусловлены необходимостью преодоления

монотонности труда как следствия дробного его разделения за счет чередования разнородных работ (операций);

– социальных — связаны с социально-экономическими факторами развития коллективов предприятия, требованиями к эффективной их работе, возросшей значимостью таких качеств, как коллективизм, сопричастность делам предприятия (фирмы).

Итак, создание автономно функционирующих производственных групп рабочих способствует преодолению негативных последствий глубокого разделения труда, это также средство обогащения работы, повышения содержательности труда, поскольку в основе внутригрупповой организации труда лежит взаимопомощь, взаимозаменяемость, укрупнение операций, многопрофильность подготовки, многофункциональность в работе. Такой подход к организации труда не может не соответствовать интересам рабочих, ибо создает им возможности для реализации своих потенциальных возможностей. Итог — повышение удовлетворенности трудом, которая, в свою очередь, является одной из составляющих качества трудовой жизни работника. Все это выдвигает коллективную форму организации труда в число прогрессивных форм разделения и кооперации труда.

Коллективная работа применительно к служащим может проявляться в следующих формах. Во-первых, это *команда для решения управленческих задач*, которая представляет собой группу специалистов, ориентированных, в первую очередь, на решение организационно-управленческих задач руководителя для обеспечения его влияния на деятельность организации и занятых в ней людей.

Во-вторых, это *кружки качества* — организационная форма стимулирования творческой активности работников, основанная на личной заинтересованности членов кружка качества в улучшении результатов труда персонала предприятия. В работе кружка объединены усилия как специалистов, так и рабочих, имеющих общую цель совместной деятельности. Такая форма была создана в Японии еще в 1960-е годы в качестве одного из компонентов новой системы организации и управления производством.

В-третьих, это формирование *временных творческих коллективов* из специалистов различного профиля для разрешения различного рода производственных ситуаций. Это могут быть как формализованные группы, специально созданные временные коллективы, так и неформальные из числа единомышленников, работников с творческими способностями для решения привлекающей их внимание производственной или управленческой проблемы. Самоуправляемые группы выполняют конкретные задания, решают связанные с работой проблемы, планируют свою работу, перерывы на отдых и другие виды деятельности, необходимые для достижения поставленной перед группой цели.

Группы могут включать только работников одной категории персонала (рабочих, специалистов, руководителей), либо тех и других, либо работников одного производственного подразделения (специалистов одной функциональной группы), либо группы могут быть комплексными, многофункциональными. Формирование группы осуществляется с согласия ее членов работать друг с другом.

Главный социотехнический принцип организации труда — работать взаимосвязанной командой, состоящей из работников, обладающих разными профессиональными возможностями и личностными способностями. В процессе взаимодействия совокупные способности членов группы увеличиваются, чем и достигаются более высокие качественные результаты совместного труда за счет появления так называемого синергетического эффекта.

Синергетика — наука, направленная на согласованное взаимодействие частей (в нашем случае — членов трудового коллектива) при образовании структуры как единого целого (как эффективно функционирующего коллектива), а под синергией понимают энергию совместного действия.

Синергетический подход находит широкое применение для тех случаев, когда на

производстве имеют дело с организацией процессов, имеющих кооперативный характер, когда возникает необходимость в быстрой реакции на меняющиеся условия за счет самоорганизации и самоуправления в рамках коллективного трудового процесса, в свою очередь тесное взаимодействие обеспечивает большие возможности для производственной системы (бригады, группы) самостоятельно приспосабливаться к меняющимся условиям внешней и внутренней среды ее функционирования, перестройки своей профессиональной структуры за счет расширения практики многофункционально-ориентированной деятельности, самостоятельного выбора способа достижения цели, что в итоге приводит к появлению более высокого конечного результата коллективного труда.

Но групповая работа (работа командой) может иметь *негативные стороны*. Так не все работники могут эффективно работать в команде и разделяют ценности командной работы. Члены группы могут радикально расходиться в оценке вклада каждого участника в общий результат, не достигнуть согласия в рациональном и равномерном распределении обязанностей, долго приходиться к поиску согласованного (компромиссного) решения.

Далее, само понятие «управленческая автономия» как автономия рабочей группы относительно, поскольку степень автономии и самостоятельности может варьировать в широком диапазоне и зависит от специфики внутренней среды организации, принятого стиля (жесткости) управления и других факторов.

Для различных рабочих групп в зависимости от специфики их деятельности характерны свои *типы совместной деятельности*. Так, совместно-взаимодействующий тип характерен для производственных бригад, в которых рабочие ориентированы на коллективные цели, привержены авторитету лидера, ориентированы на групповую нравственность (нормы, ценности), имеют высокую приверженность группе.

Но для производственных бригад, функционирующих в условиях коллективного подряда, где есть широкие возможности в отношении самоорганизации и самоуправления, характерен совместно-творческий тип, когда каждому члену бригады свойственна высокая творческая активность, участие в смежных видах деятельности, освоение, обогащение содержание своего труда другими работами. Для бригады (группы) характерна взаимозаменяемость, взаимопомощь, что способствует профессиональному развитию каждого члена группы.

В полной мере совместно-творческий тип взаимодействия характерен для команды, для временных коллективов, построенных из специалистов различного профиля для поиска и разрешения сложных производственных и управленческих ситуаций. Поиск согласованного решения достигается путем консенсуса, а итоговое решение должно давать возможность реализации законных интересов меньшинства среди коллектива группы⁵⁹.

3.2.5. Особенности организации управленческого труда

Управление производством на предприятии связано с особой категорией работников, чей труд считается управленческим. Он носит преимущественно умственный характер. Различают три вида умственного труда: эвристический, административный, операторный.

Эвристический труд характеризуется творческой составляющей умственной деятельности, это труд исследовательский, связанный с анализом и разработкой многих вопросов (разработка планов, анализ их выполнения, выбор направлений совершенствования и др.), аналитических и конструктивных операций, направленных на разработку и принятие решений.

Административный труд — это вид умственного труда, функциональное назначение которого — непосредственное управление деятельностью людей, их поведением. Этот вид труда разнообразен и включает ряд организационно-

⁵⁹ Управление персоналом: учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2001. — С. 67–68.

административных операций (координационного, распорядительного характера, контроль).

Операторный труд предполагает выполнение стереотипных (постоянно повторяющихся) операций детерминированного (предопределенного) характера: информационно-технические работы, документационные операции (оформление, хранение, копирование, обработка корреспонденции и др.).

Разделение и кооперация управленческого труда призваны обеспечить качественное и эффективное выполнение возложенных на работников функций благодаря целесообразной специализации отдельных подразделений и работников, строгому разграничению их компетенции, прав и ответственности, а также четкому взаимодействию всех участников совместной работы.

Разделение труда осуществляется с учетом следующих особенностей:

- состава и содержания функций управления;
- технологической однородности способа выполнения работ, относящихся к конкретной функции управления;
- сложности выполнения работ и квалификационных характеристик исполнителей.

Соответственно различают следующие виды разделения труда: функциональное, технологическое и квалификационное.

Функциональное разделение управленческого труда воплощается в создании различных структурных подразделений и служб, специализированных на выполнении определенных функций управления, т. е. в построении организационной структуры управления предприятием и в определении нормативов численности работников по различным функциям управления. Организационная структура характеризует также состав и подчиненность аппарата управления предприятием, его подразделений, отдельных должностных лиц.

Технологическое разделение труда связано с расчленением управленческого труда по видам работ и операциям, закреплением их выполнения за определенными группами и отдельными исполнителями, обеспечивая их специализацию на однородных или сопряженных видах работ и операций. Укрупненный подход предполагает деление всего управленческого персонала на три категории: руководители, специалисты и технические исполнители. Характер их трудовой деятельности различается.

Квалификационное разделение труда призвано обеспечить наиболее полное использование работника в соответствии с его квалификацией (когда квалификация соответствует занимаемой должности), т. е. не допускать загрузки его работой, не соответствующей квалификации и должности. В основе лежит дифференциация работ по их сложности и занимаемой работником должности. Использование работников в соответствии с их квалификацией может быть достигнуто лишь тогда, когда в каждом структурном подразделении сложились (или были обеспечены) обоснованные пропорции между различными квалификационно-должностными группами (инженерами, техниками, вспомогательным техническим персоналом), а также между работниками внутри должностных квалификационных категорий.

Функциональное разделение труда обуславливает необходимость кооперации труда между различными структурными подразделениями, их взаимодействие друг с другом при реализации управленческих функций, технологическое — между отдельными работниками и подразделениями, когда взаимодействие обусловлено технологией выполнения своих должностных обязанностей, квалификационное — между отдельными работниками внутри структурного подразделения (взаимодействие инженера и техника, специалиста и технического исполнителя).

Таким образом, разделение труда по всем рассмотренным признакам создает определенную систему распределения обязанностей, прав и ответственности различных звеньев аппарата управления и отдельных сотрудников, а также формирование

профессионального, должностного и квалификационного состава работников и установление для каждого из них определенной специализации.

Следствием разделения труда является также перечень должностных обязанностей, закрепленных в должностной инструкции, а сами обязанности формируют требования к работнику, который должен будет их выполнять. А как он будет это делать, есть ли у него соответствующие компетенции, степень их развитости — это зависит от специалиста кадровой службы, который будет подбирать работника на конкретное рабочее место.

Однако следует иметь в виду, что результат работ исполнителя во многом будет зависеть от того, как именно он будет выполнять обязанности, какова технология выполнения порученной ему работы. Здесь возникает проблемная ситуация: мало установить работнику, что он должен делать (это определено должностными обязанностями), но, как показывает практика, нужно определить, как он эту работу должен сделать. Ориентация на самоорганизацию труда (опираясь на компетентность) требует подключения творческого начала при выборе наиболее производительного метода выполнения конкретного задания (работы). Но далеко не каждый желает быть творцом, расходуя свою нервную энергию на такого рода мыслительную деятельность. Поэтому регламентация технологии выполнения порученной работы важна не только для рабочих, но и для управленческого персонала.

3.2.6. Режим труда и отдыха

Одним из обязательных требований, предъявляемых к условиям труда на производстве, является соблюдение рационального, научно обоснованного режима труда и отдыха.

Режим труда и отдыха — это установленный на предприятии распорядок времени, регламентирующий определенное чередование времени работы и времени отдыха на протяжении рабочего периода — рабочей смены, недели, месяца и года.

В зависимости от рабочего периода различают годовой, недельный, суточный и сменный режимы труда. Все они взаимосвязаны. Так, работоспособность в годовом рабочем периоде зависит не только от длительности и формы проведения годового оплачиваемого отпуска, но и от того, как человек отдыхает на протяжении каждой недели, суток и смены. Это должно учитываться при разработке любых мероприятий по рационализации режимов труда и отдыха.

Правильное физиологическое и социально-экономическое обоснование режима труда и отдыха гарантирует устойчивую высокую работоспособность, сохранение и укрепление здоровья трудящихся, улучшает настроение людей, открывает больше возможностей для продолжения образования, культурного отдыха и развлечений, воспитания детей.

Рабочий день, его продолжительность непосредственно связана с пониманием рабочей недели (количеством рабочих дней на протяжении недели — шесть, пять). *Рабочая неделя* — это установленное законом количество часов рабочего времени и рабочих дней определенной продолжительности в течение календарной недели. Поэтому рабочая неделя выступает как одна из мер продолжительности труда. Она является, так же как и рабочий день, мерой рабочего времени.

Режим работы, особенно нестандартные (гибкие) его варианты, устанавливаемые с учетом специфики производства и обеспечивающие более эффективное его функционирование, существенным образом меняет привычный образ жизни работников, структуру внерабочего времени: затрудняется пользование услугами сферы бытового обслуживания, культуры, образования, детскими дошкольными учреждениями, возникают трудности с рациональным использованием свободного времени.

Режим работы может существенным образом повлиять на удовлетворенность работником качеством своей трудовой жизни, стать причиной разрыва трудового договора с работодателем, что обуславливает необходимость при выборе режимов работы

обеспечивать оптимальное сочетание интересов производства и работников.

Рабочий день выступает в качестве меры труда, естественной единицей измерения продолжительности функционирования рабочей силы.

Длительность рабочего дня, число смен работы в течение суток, число рабочих дней в неделе, месяце, в году — это то, что характеризует *режим работы* на производстве.

Для *режима труда* весьма характерно чередование работы, отдыха, последовательности выполнения работником его функций в течение рабочего дня, что связано с организацией труда.

Работа на предприятии, исходя из особенностей технологии производства и характера выполняемых работ, может производиться с перерывами (в выходные и праздничные дни) и непрерывно. Прерывный суточный режим предприятия может быть односменным, двухсменным и трехсменным. Непрерывный режим работы предполагает трехсменную и даже четырехсменную работу.

Различают стандартные (типовые) и нестандартные (гибкие) режимы труда. Применение последних оговаривается Трудовым кодексом. Так, нормальная продолжительность рабочего времени не может превышать 40 часов в неделю. Максимально допустимая продолжительность ежедневной работы (смены) при 36-часовой рабочей неделе не должна превышать 8 часов, а при 30-часовой неделе и менее — 6 часов.

К нестандартным режимам рабочего времени относится:

- ненормированный рабочий день, когда по распоряжению работодателя работник эпизодически может привлекаться к выполнению своих трудовых функций за пределами нормальной продолжительности рабочего времени;

- работа в режиме гибкого рабочего времени, когда начало, окончание или общая продолжительность рабочего дня определяется по соглашению сторон;

- сменная работа — работа в две, три или в четыре смены чередуется в соответствии со специально разработанным графиком;

- суммированный учет рабочего времени (в качестве учетного периода выступает месяц, квартал, реже — год);

- разделение рабочего дня на части, когда в силу особого характера труда работа носит фрагментарный характер, но суммарная продолжительность рабочего времени не должна превышать продолжительность ежедневной работы.

Гибкие режимы работы требуют изменений в функционировании производственной системы, пересмотра принципов управления, организации труда, оперативно-производственного планирования, нормирования труда.

Рассмотрим достаточно широко применяемую практику гибкого рабочего времени. *Гибкое рабочее время*. Основная сущность гибкого рабочего времени (далее — ГРВ) заключается в том, что работник, обязанный в соответствии с ТК полностью отработать положенное количество рабочих часов, имеет возможность самостоятельно регламентировать (устанавливать) индивидуальный режим: передвигать время прихода и ухода с работы, с обеденного перерыва; укорачивать или удлинять рабочий день в соответствии с собственными потребностями и производственной необходимостью (возможностью).

При переходе на режим ГРВ необходимо учитывать особенности производства, технологического процесса, организации и условий труда, возможность точно учитывать отработанное время, а также мнение самих работников, которое оценивается по результатам опросов и анкетирования.

Право работать по режиму ГРВ могут иметь практически все категории работников, если использование данного режима работы не связано с нарушением технологии производственных процессов, а также при отсутствии угрозы для здоровья работников.

Режим ГРВ может предусматривать следующее деление рабочего дня (рабочей

смены):

- «гибкое» использование рабочего времени (не регламентировано начало и окончание работы, а также время обеденного перерыва);

- обязательное присутствие всего коллектива (всех работников) на рабочих местах (периоды наивысшей работоспособности в первой и во второй половине рабочего дня). Отсутствие на работе в течение «обязательных» периодов пребывания всех работников недопустимо и рассматривается как нарушение трудовой дисциплины.

Различают несколько вариантов гибкого режима рабочего времени в зависимости от установленного времени учетного периода:

- гибкий рабочий день (режим ГРД) — установленная длительность рабочего дня (рабочей смены) не изменяется, а начало и окончание работы и обеденного перерыва может меняться по выбору работника при согласовании с администрацией;

- гибкая рабочая неделя (режим ГРН) — в период установленной длительности рабочей недели в часах (должен быть соблюден недельный баланс рабочего времени) работник может изменять как длительность рабочего дня, так и время начала и окончания работы, а также обеденного перерыва;

- гибкий рабочий месяц (режим ГРМ) — баланс рабочего времени должен точно соответствовать установленному месячному фонду рабочего времени.

Следует иметь в виду, что по этим вариантам ГРВ возможен некоторый сменный, недельный дисбаланс рабочего времени, который должен быть компенсирован в течение определенного учетного периода общего фонда рабочего времени по согласованию с администрацией.

Экономический эффект от внедрения режимов ГРВ может быть оценен с помощью следующих показателей:

- рациональность использования фонда рабочего времени и сокращение потерь за счет ликвидации опозданий и преждевременного ухода с работы с разрешения администрации по личным мотивам работника, уменьшение потерь рабочего времени, связанное с временной нетрудоспособностью;

- сокращение сроков выполнения плановых и текущих заданий;

- уменьшение количества сверхурочных работ.

Социальный эффект, проявляющийся, например, в виде улучшения психологического климата в коллективе (сокращение производственных конфликтов из-за опозданий, необходимости отпрашиваться с работы, оформления административных отпусков и т. д.), может быть выявлен с помощью анкетных опросов, проведенных до и после внедрения ГРВ. Основным эффектом для работников — это возможность использовать по своему усмотрению не только рабочее, но и вне рабочее время.

Применение режима ГРВ при хорошо отлаженной системе учета и контроля позволяет наиболее эффективно и рационально совмещать производственные интересы и личные интересы персонала. Режим ГРВ позволяет в значительной мере повышать личную ответственность работника за эффективное использование рабочего времени, тем самым включает его в управление производством.

Гибкие формы занятости. К гибким формам занятости относят широкий выбор трудоустройства, отличающегося от стандартной полной занятости. Среди них наиболее распространены следующие формы:

- частичная занятость, или неполная трудовая нагрузка предполагает неполную рабочую неделю;

- временная работа подразумевает использование работника лишь при определенных обстоятельствах, например, при неожиданном увеличении объема производства, замене сотрудников в связи с отпуском или болезнью;

- работа на дому требует от работника высокого уровня самоорганизованности, планирования трудового процесса и самодисциплины в реализации запланированной работы в срок при высоком качестве исполнения.

Рассмотрим практику применения системы гибкого найма работников.

Гибкий найм работников. Обеспечение потребности предприятия рабочей силой в нестабильной среде носит, как правило, гибкий характер. Гибкость проявляется в соотношении численности работников, принятых по бессрочному договору найма, и принятых по контракту на определенный срок, т. е. по срочному договору.

Трудовой договор, заключенный на неопределенный срок в условиях рынка, из-за колебания потребности в персонале может привести к увеличению издержек, связанных с социальной защитой работника, увольняемого по сокращению штатов. При возрастании потребности в персонале только на определенный срок более предпочтительным является найм работника на условиях срочного трудового договора либо на время выполнения определенной работы. В этом случае в соответствии с ТК оговариваемый в контракте срок найма до пяти лет. Такая форма найма позволяет удерживать работника в течение известного и необходимого по условиям производства срока, не допускает уход нужных работников в неподходящее время, дает возможность освободить работника от работы в оговоренный контрактом срок без необходимости нести судебную ответственность.

Срочный трудовой договор не подлежит расторжению до окончания срока договора не только администрацией, но и самим работником без уважительных причин. Уважительными причинами являются: болезнь, инвалидность (невозможность продолжения работы по уважительной причине).

Однако необходимо иметь в виду, что срочный договор не может быть заключен для выполнения работы, которая носит постоянный характер.

Внутрисменный режим труда и отдыха — это установленный на предприятии, в учреждении, организации распорядок, регламентирующий определенное чередование времени работы и времени отдыха на протяжении рабочей смены. Он разрабатывается на основе анализа работоспособности работников.

Работоспособность человека — это его способность к действию. Уровень работоспособности характеризуется способностью работника выполнять определенный объем работы требуемого качества за период (в час, за смену). Судить об изменении уровня работоспособности человека можно с помощью экономических и физиологических показателей.

К экономическим показателям относятся часовая и дневная выработка, длительность ручных операций, продолжительность микропауз между ними, качество выполняемой работы. *К физиологическим показателям* — мышечная выносливость, острота слуха и зрения, скорость рефлекторных реакций, частота пульса, кровяное давление.

Общие принципы предоставления отдыха: чем тяжелее и напряженнее работа, тем ближе к началу смены (или обеда) должны быть введены регламентированные перерывы. Во второй половине рабочего дня в связи с более глубоким утомлением количество перерывов на отдых должно быть большим, чем в первой.

Широкое применение на практике находят типовые режимы труда и отдыха, разработанные для различных видов работ, отличающихся своим содержанием и характером труда. В типовом режиме заложена соответствующая норма времени на отдых, количество перерывов на отдых, их продолжительность и примерное время предоставления на протяжении смены.

Эффективность мероприятий по внедрению более рациональных режимов труда и отдыха может быть оценена по росту производительности труда. Для этого в расчете участвуют такие показатели: длительность периода устойчиво высокой производительности труда (в час.) и продолжительность периода с низкой производительностью труда (в час.) до и после внедрения мероприятия, а также показатель уровня производительности труда — часовая (или получасовая) выработка — в каждом из этих периодов.

3.2.7. Дисциплина труда: понятие, виды, меры укрепления

Дисциплина труда — это форма общественной связи между людьми в процессе труда, определяемая совокупностью правил, регулирующих внутренний трудовой распорядок на предприятиях и в учреждениях.

Это обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с Трудовым Кодексом РФ, иными законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором, локальными нормативными актами организации. Речь идет о выполнении работником своих служебных обязанностей, распоряжений и приказов руководителей предприятия, норм трудового права, инструкций и установленного на предприятии правил внутреннего трудового распорядка, а также технологических требований, правил техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной безопасности. Тем самым дисциплина труда представляет собой важный элемент научной организации труда.

Различают следующие виды дисциплины труда: трудовую, технологическую и производственную, а также ее частные виды: плановую, финансовую, договорную и др. Такое деление, отражающее сущность различных явлений, обособленность соответствующих задач, стоящих перед дисциплиной труда, продиктовано также различием в показателях состояния каждого из этих видов дисциплины труда, разнохарактерностью нарушений, их причин и последствий.

Рассмотрим каждый из видов дисциплины труда более подробно.

Трудовая дисциплина связана с надлежащим выполнением работником своих трудовых обязанностей. Несоблюдение этих требований по вине работника расценивается как нарушение им трудовой дисциплины, что проявляется в виде прогула, опоздания на работу, преждевременный уход с работы, неоправданное отвлечение от работы в течение рабочего дня: посторонние разговоры, бесцельный уход с рабочего места и т. п. Показателями состояния трудовой дисциплины являются количество случаев прогулов; число прогульщиков (в том числе на 100 работников); количество рабочих дней, потерянных из-за прогулов (в том числе в процентах к отработанному времени); количество чел.-час, потерянных из-за внутрисменных нарушений распорядка рабочего дня; количество уволенных за прогул; объем недоданной продукции вследствие нарушения трудовой дисциплины.

Нарушение трудовой дисциплины приводит к следующим видам потерь и экономическому ущербу: целодневным и внутрисменным потерям рабочего времени и, как следствие, снижению производительности труда работников; к простоям рабочих мест в качестве вакантных при увольнении работников за прогул; к недоданной продукции за счет перечисленных потерь рабочего времени и др.

Технологическая дисциплина — строгое соблюдение в процессе производства всех требований к технологическому процессу изготовления продукции, которые зафиксированы в технологических картах и прочих технологических документах. Технологическая дисциплина обеспечивает быстрое освоение новых производств, лучшее использование рабочего времени, оборудования и материалов, создает предпосылки для предотвращения брака и обеспечения высокого качества продукции.

Показателями, характеризующими состояние технологической дисциплины, являются:

- количество случаев нарушения технологии производства, в том числе приведшие к неисправимому браку и вызвавших снижение качества продукции;
- потери от брака и выпуска продукции низших сортов (в руб.);
- количество ошибок в конструкторской и технологической документации и др.

Причины нарушения технологической дисциплины могут быть как объективными (недостатки в организации труда и производства; недостаточный инструктаж или его полное отсутствие, неисправное оборудование и инструмент; ошибки в технической и технологической документации и др.), так и субъективными (низкая квалификация

работника и ее несоответствие выполняемой работе, невнимательность, халатность в работе).

Укрепление технологической дисциплины достигается путем проведения соответствующей разъяснительной работы, повышения ответственности мастеров и рабочих, соответствующей организации работы отдела технического контроля, строгого порядка оформления, утверждения и пересмотра технической документации, а также других методических рекомендаций по технологии проведения кадровой работы.

Производственная дисциплина связана со своевременным и полным выполнением указаний вышестоящих в порядке подчиненности лиц; соблюдение правил техники безопасности, противопожарной охраны и санитарно-гигиенических требований; сохранением материальных ценностей; служебных документов; недопущением срыва сроков выполнения заданий; своевременным обеспечением работой исполнителей.

Факторами проявления недисциплинированности труда работниками являются:

- слабая воспитательная работа в организации;
- относительная безбоязненность наказаний за нарушение дисциплины и либеральное отношение к лицам, допускающим их;
- недостатки в организации оплаты труда и материального стимулирования результатов труда;
- отсутствие должного контроля над выполнением работником своих служебных обязанностей;
- слабый интерес к работе или его полное отсутствие;
- недостаточно высокий культурный уровень у некоторой части работников;
- нездоровые отношения между некоторыми работниками в коллективе.

Основу укрепления дисциплины труда составляет работа с людьми, принципом которой является дифференцированный подход к каждому человеку, к каждому случаю отклонения от принятых норм поведения работников на предприятии.

Важную роль играют *административные меры* воздействия на нарушителей трудовой дисциплины. Руководители имеют право использовать одно из следующих дисциплинарных взысканий: замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям, а также применение и других дисциплинарных взысканий, регламентированных федеральными законами, уставами и положениями о дисциплине для отдельных категорий работников. Однако практика показывает, что увлечение административными мерами воздействия не дает должного эффекта. Контроль над соблюдением работниками дисциплины труда возлагается на администрацию предприятия.

Все возрастающую роль в укреплении дисциплины труда приобретают *меры общественного воздействия*, преимуществами которых являются: предупредительный характер их действия; предпочтение методов убеждения, разъяснения и товарищеской критики мерам наказания; большое психологическое воздействие не только на виновника, но и на других членов коллектива; широкая гласность принимаемых решений; привлечение самих работников к делу укрепления дисциплины труда (например, в бригадах с оплатой по конечным результатам труда).

В этих условиях большие возможности заключены в воспитании у работника самодисциплины как исполнения им своих обязанностей и прав на основе самоуправления. Самодисциплина также подразумевает проявление работником активности большей, чем требует норма права.

Укрепление трудовой дисциплины способствует совершенствованию организации труда, повышению творческого начала, инициативы в работе.

Мероприятия по укреплению трудовой дисциплины, как правило, включаются в коллективный договор.

3.3. Нормирования труда

3.3.1. Сущность и задачи нормирования труда

В любом обществе доля участия каждого производственного коллектива в общественном продукте и размер вознаграждения работников зависит от их вклада в производство. Количество труда может быть измерено только рабочим временем.

Рабочее время выступает в двух измерениях – календарном и объемном. *Календарное рабочее время* – это секунды, минуты, часы, дни, годы. *Объемное рабочее время* показывает совокупное количество рабочего времени, которое необходимо затратить (или фактически затрачено) каким-либо коллективом на производство продукции за определенный период календарного времени.

Сущность **нормирования труда** заключается в определении необходимых затрат труда на производство единицы продукции (выполнение единицы работы), необходимых результатов труда и пропорций в труде в конкретных рациональных организационно-технических условиях предприятия. Посредством нормирования труда устанавливается мера конкретного труда и её выражение – норма труда.

Под мерой труда понимаются общественно необходимые затраты рабочего времени на производство законченной продукции при данном уровне производственного процесса. Она отражает требуемый уровень затрат труда в обществе. К достижению меры труда должно стремиться каждое предприятие при установлении своих норм.

Конкретные организационно-технические условия производства на каждом предприятии по объективным и субъективным причинам отличаются от среднего уровня развития техники, технологии, организации труда, производства и управления в обществе. Поэтому необходимые затраты времени на производство продукции на каждом предприятии могут отклоняться от общественно необходимых затрат в большую или меньшую сторону. В связи с этим на предприятиях устанавливаются и применяются нормы труда.

Для определения нормы труда требуется учесть все факторы, влияющие на её величину. Наиболее широкое применение на предприятиях нашло техническое обоснование норм. Нормы труда устанавливаются с учётом технических характеристик используемого оборудования и инструментов, свойств сырья и материалов, применяемой технологии, рациональной организации и обслуживания рабочих мест и т.д.

Нормы, установленные с учетом технических, технологических и организационных возможностей предприятия относят к технически обоснованным.

Важной задачей является рациональное использование рабочей силы при различных вариантах и условиях выполнения работ. Экономическое обоснование нормы позволяет выбрать наиболее эффективный вариант работы с учётом наличия производственных ресурсов, производственной программы, производительности оборудования, расхода сырья, материалов и энергии, уровня занятости работника в течение рабочего дня.

Норма должна отражать нормальную, физиологически обоснованную интенсивность труда. На работоспособность человека влияют величина физических усилий, темп работы, освещённость рабочего места, температура в помещении, шум, вибрация, запылённость, загазованность, монотонность работы, положение тела работающего в пространстве и другие факторы. Психофизиологическое обоснование нормы предполагает выбор варианта выполнения работы в нормальных условиях труда или с учётом уменьшения влияния на человека неблагоприятных факторов и введения рациональных режимов труда и отдыха.

Социальное обоснование норм способствует выбору варианта работы с более высоким уровнем содержательности работы, повышающим интерес к работе и расширяющим возможности работника для проявления элементов творчества в процессе

труда.

Нормы, установленные с учетом их технического, организационного, экономического, психофизиологического и социального обоснования относят к научно обоснованным нормам труда.

Содержание нормирования труда на предприятии включает:

- анализ организационно-технических условий рабочего места;
- изучение передового производственного опыта выполнения работы;
- проектирование состава и последовательности выполнения технологического и трудового процессов и организации труда;
- обоснование вариантов выполнения работы;
- выбор оптимального варианта нормы труда;
- согласование и утверждение нормы;
- внедрение нормы в производство;
- замена или пересмотр нормы в связи с изменением организационно-технических условий выполнения работы.

Главной задачей нормирования труда является установление необходимых предприятию затрат труда, результатов труда и пропорций в труде. Правильное решение этой задачи предопределяет необходимость нормирования живого труда (затраты рабочего времени, численности работников), овеществленного труда (оборудование, инструменты, предметы труда, энергия) и условий выполнения работы (организация рабочего места, условия труда).

Кроме этой задачи нормирование труда призвано решать ряд задач более конкретного характера, а именно:

- 1) создавать условия для наиболее рационального распределения объёмов деятельности между коллективами работников и исполнителями;
- 2) служить средством повышения производительности труда работников и снижения себестоимости продукции;
- 3) давать исходные материалы для определения меры труда и соответствующей ей меры оплаты труда;
- 4) способствовать распространению передовых методов труда.

Установление и внедрение научно обоснованных норм влияет на снижение трудоемкости и станкоемкости продукции, повышает уровень производительности труда и ведёт к сокращению издержек производства. Необходимость нормирования труда в условиях рыночных отношений подтверждена практикой развитых стран мира.

3.3.2 Принципы нормирования труда и функции норм

Система принципов нормирования труда в настоящее время предполагает их разделение на две группы: первая группа принципов относится к расчету норм труда, а вторая – к организации нормирования труда.

В первую группу *принципов расчета норм труда* входят:

1. Принцип комплексности, который означает, что при установлении норм труда должен учитываться комплекс факторов как производственных (технических, организационных, экономических), так и личностных, связанных с удовлетворением интересов работников в труде (физиологических, социальных, половозрастных).
2. Принцип системности, означающий, что нормы труда должны устанавливаться с учётом конечных результатов производства и зависимости между затратами ресурсов на всех этапах производственного процесса.
3. Принцип эффективности, определяющий необходимость установления таких норм, при которых в нормальных условиях труда требуемый результат производственной деятельности достигается с минимальными затратами живого и овеществленного труда.
4. Принцип конкретности, который означает, что нормы труда должны

устанавливаться в строгом соответствии с параметрами изготавливаемой продукции, средств труда, его условиями, сложностью работы, масштабом производства и другими объективными характеристиками.

В группу *принципов организации нормирования труда* входят:

1. Принцип динамичности, означающий необходимость изменения норм труда при существенном улучшении характеристик трудового процесса.

2. Принцип всеобщности нормирования, который означает необходимость нормирования труда всех категорий работников и всех видов выполняемых работ.

3. Принцип равной напряжённости норм, выражающий необходимость создания для всех работников предприятия равных возможностей для выполнения норм.

4. Принцип легитимности норм, означающий необходимость строгого соблюдения законов и других правовых актов при нормировании труда [4].

Значение установления качественных норм проявляется в тех функциях, которые они выполняют. Нормы труда являются основой планирования и организации производства, оплаты труда, стимулирования роста производительности труда и эффективности производства и элементом ценообразования.

Плановые функции норм широко используются для обоснования планов производства и реализации продукции, планов по труду и социальному развитию, планов по внедрению новой техники. С помощью норм труда устанавливаются:

- численность требуемых работников различного должностного и профессионально-квалификационного уровня;
- количество единиц оборудования, необходимое для выполнения производственной программы;
- плановые объёмы производства подразделений предприятия;
- фонд заработной платы рассчитанной численности работников;
- размеры партий деталей;
- длительность производственных циклов и сроки выполнения заданий;
- элементы себестоимости продукции.

Организационные функции норм проявляются в установлении оптимальных пропорций между производственными звеньями, расстановке кадров, в координации по времени и в пространстве использования материальных и человеческих ресурсов. На основе норм осуществляется выбор рациональных форм организации производственного процесса.

Экономические функции норм реализуются через механизм их воздействия на использование элементов производства. В рыночных условиях нормы должны выполнять функцию регулирования роста производительности труда в соответствии с законом экономии времени. В рамках экономических функций нормы труда выступают и как основа оплаты труда.

При повременной оплате труда величина заработной платы определяется тарифной ставкой (или окладом) и отработанным временем. Условием рациональной организации повременной оплаты является наличие норм, как правило, в виде нормированных заданий. При сдельной оплате труда величина заработной платы зависит от размера сдельной расценки за единицу работы и количества изготовленных единиц продукции или выполненных работ за установленный период времени. При этом расценка устанавливается с помощью тарифной ставки и норм времени или выработки.

Управленческие функции норм труда заключаются в установлении необходимых согласованных взаимодействий между элементами процесса производства. Применительно к рабочему месту нормы не только устанавливают необходимые затраты времени на выполнение трудовых действий или необходимые результаты труда, но и предписывают рабочему конкретный порядок их осуществления, т.е. управляют его производственным поведением.

Социальные функции норм состоят в том, что с их учётом проектируются

индивидуальные и коллективные трудовые процессы, предусматривающие создание нормальных условий для работы, обеспечение безопасности самого работника и окружающих его людей, повышение содержательности и привлекательности труда.

Правовые функции норм труда проявляются в том, что с их помощью осуществляется правовое регулирование и соблюдение трудовой, технологической и производственной дисциплины.

3.3.3. Взаимосвязь научной организации труда и нормирования труда

В неразрывной связи научной организации труда и нормирования труда нужно исходить из следующих положений. *Норма времени* на выполнение работы является производной не только от содержания технологической операции, но и от организационно-технических условий выполнения порученной работнику работы. Она представляет итог организационных решений, а процесс ее установления — необходимая часть, т. е. элемент организации труда. Нормирование направлено на установление оптимальных трудовых затрат, их всемерную экономию. Этим оно оказывает влияние на совершенствование организации труда.

Нормирование является составной частью организации оплаты труда, нормы труда лежат в основе планирования труда, с их помощью обеспечивается синхронизация выполнения отдельных частичных трудовых процессов во времени, поддержание на основе норм результативности и норм пропорций в труде требуемого уровня кооперации труда, непрерывности производственного процесса.

Выбор и введение в действие проектных решений по любому направлению научной организации труда могут быть осуществлены лишь на основе установления соответствующих им норм труда. Являясь завершающим этапом разработки и внедрения мероприятий научной организации труда, нормы, рассчитанные на основе запроектированных рациональных методов труда, закрепляют их и делают обязательными и для рабочих, и для управленческого персонала (мастеров, специалистов).

Данное требование нашло свое воплощение в комплексном проектировании организации труда с закреплением его результатов в соответствующем документе — «Карте организации труда». В карте отражаются и организационно-технические условия выполнения данной работы, метод труда и соответствующая им норма труда (времени). Просто норма времени на выполнение какой-либо работы без указания организационно-технических условий, применительно к которым она была разработана, трудновыполнима.

Так, во-первых, выбор и внедрение проектных разработок (нововведений организационного характера) по любому направлению научной организации труда не могут быть осуществлены, если не будут определены соответствующие им нормы затрат труда. С помощью расчета затрат времени как раз и достигается объективность оценки и проводится выбор из нескольких вариантов наиболее эффективного из них.

Во-вторых, при установлении норм научными методами путем расчета необходимых затрат времени по элементам проверяется рациональность существующей организации труда. При выявлении недостатков, влекущих за собой потери и непроизводительные затраты времени, в нее вносятся необходимые изменения.

В-третьих, нормы, рассчитанные на основе прогрессивной организации труда, могут быть внедрены повсеместно на аналогичных работах. Тем самым нормирование способствует распространению передового опыта на предприятиях.

В своем стремлении перевыполнять нормы, рабочие и другие категории персонала ищут новые пути дальнейшего улучшения организации труда, дополнительные резервы производительности труда. Причем тесная взаимосвязь нормирования и научной организации труда прослеживается по каждому из направлений совершенствования действующей организации труда.

3.3.4. Методы нормирования труда

В рыночных конкурентных условиях к нормам труда предъявляются повышенные требования, так как они должны способствовать совершенствованию трудовых процессов в действующем производстве, сокращению сроков освоения новых технологических процессов, росту производительности труда. Выполнять эти требования могут только нормы достаточно высокого качества.

Качество норм зависит от применяемого метода нормирования труда.

Под *методом нормирования труда* понимается совокупность приёмов установления норм, включающая: анализ технологического и трудового процессов, проектирование рациональной технологии и организации труда, расчёт норм.

По принципиальной схеме установления норм методы нормирования подразделяются на аналитические и опытно-статистические (или суммарные).

Аналитические методы нормирования труда основаны на анализе технологического и трудового процессов, разделении их на элементы, проектировании рациональных режимов работы оборудования и приёмов труда, определении норм по элементам трудового процесса и на операцию (работу) в целом. Цель выполнения данных работ – выявить резервы сокращения трудовых затрат.

По методике получения исходных данных аналитические методы подразделяются на аналитически-расчётный метод и аналитически-исследовательские метод.

Аналитически-расчётный метод нормирования труда основан на применении нормативов по труду. Он может быть использован при любых типах производства и признан в мире основным методом нормирования. При его применении получают обоснованные нормы труда при значительно меньших по сравнению с аналитически-исследовательским методом затратах времени на расчёт норм.

При *аналитически-исследовательском* методе нормы устанавливаются на основе информации, получаемой путём наблюдений трудовых процессов. При этом используются хронометраж, фотография рабочего времени, фотография производственного процесса, фотография времени работы оборудования. Достоинством данного метода является наиболее полный учёт организационно-технических условий на рабочем месте, что позволяет получить нормы высокой точности. Недостаток – метод очень трудоёмок. В связи с этим метод в основном применяется в условиях массового и крупносерийного производства.

По степени дифференциации производственного процесса аналитические методы подразделяются на дифференцированные и укрупнённые.

Дифференцированные методы нормирования труда предполагают расчленение трудового процесса до трудовых движений, действий, приёмов. Эти методы применяются при массовом и крупносерийном производстве, когда необходима высокая точность норм.

Укрупнённые методы нормирования труда предполагают расчленение технологического и трудового процесса до комплексов трудовых приёмов, технологических переходов, операций. Норма при этом устанавливается на основе укрупнённых нормативов по труду и типовых норм труда. Применяются укрупнённые методы в условиях серийного, мелкосерийного и единичного типов производства.

По характеру зависимости норм труда от влияющих факторов различают прямые аналитические методы нормирования и косвенные методы нормирования.

Прямые методы нормирования труда используются для установления норм на основе установления зависимостей величины этих норм от трудоёмкости соответствующих работ.

При установлении норм труда *косвенным методом* необходимо установить статистическую зависимость величины нормы от факторов, косвенно влияющих на трудоёмкость соответствующих работ. Этот метод применяют для определения норм труда вспомогательных рабочих и персонала управления.

Нормы труда, установленные на основе аналитических методов, называют научно

обоснованными. При правильном их установлении они должны выполняться на уровне 100 – 110%.

Опытно-статистические методы нормирования труда характеризуются тем, что норма устанавливается на операцию или работу без расчленения их на составные части и без проектирования технологии и организации труда. В настоящее время эти методы нашли достаточно широкое применение. Опытно-статистические или суммарные методы нормирования труда классифицируются в зависимости от метода получения исходных данных. В соответствии с этим признаком более широко применяются опытный метод, статистический метод и метод нормирования по результатам суммарных наблюдений.

При *опытном* методе нормирования норма устанавливается на операцию (работу) на основе опыта нормировщика, технолога, мастера, которые определяют величину нормы путём сравнения данной операции (работы) с какой-либо другой выполненной или выполняемой работой.

При *статистическом* методе нормирования норма устанавливается нормировщиком, технологом, мастером по первичным документам, внутрифирменным отчётам, личным записям о фактических затратах времени или численности на аналогичные выполненные или выполняемые работы.

При нормировании *по результатам суммарных наблюдений* для установления величины нормы используются данные хронометража работы или операции в целом с фиксацией только их начала и окончания.

Нормы, установленные с помощью опытно-статистических методов нормирования, называют *опытно-статистическими нормами*. В целом опытно-статистические методы нормирования труда не являются лучшими, так как имеют ряд недостатков.

1. Нормы, установленные этими методами, отражают уже достигнутый ранее уровень техники, технологии, организации производства и труда.

2. При опытно-статистических методах нормирования труда не учитывается передовой производственный опыт рабочих.

3. Не используются возможности улучшения состава и последовательности работ, выбора наилучших режимов работы оборудования.

Следствием указанных выше недостатков является значительное перевыполнение норм, установленных опытно-статистическими методами нормирования труда. В этих условиях нормы труда перестают быть средством повышения производительности труда.

Опытно-статистические методы нормирования должны использоваться только в исключительных случаях при срочных работах, когда нельзя или невыгодно определять норму аналитическими методами.

3.3.5. Основные виды норм труда

В современном производстве применяются различные виды норм труда. К нормам затрат труда относят: нормы времени, нормы длительности и нормы численности. К нормам результатов труда относятся нормы выработки и нормированные задания. К нормам пропорций в труде относятся нормы централизации работ, нормы соотношений численности работников различных групп, нормы обслуживания, нормы управляемости.

Наиболее распространенной формой выражения нормированных затрат труда является норма времени. Нормы времени занимают центральное место в системе норм труда, поскольку на их основе определяются другие виды норм. К разновидностям нормы времени относятся: норма длительности, норма времени обслуживания, норма оперативного времени, норма штучного времени, норма штучно-калькуляционного времени, норма времени на партию деталей, комплексная норма времени и т.д.

Норма времени – это величина необходимых затрат рабочего времени одного работника или группы работников на выполнение единицы работы (продукции) в конкретных рациональных организационно-технических условиях. Она устанавливается на конкретную операцию, деталь, изделие, один кубический метр материала, один

погонный метр и т.д. Измеряются нормы времени в нормированных человеко-минутах, человеко-часах (нормо-часах), т.е. они являются двумерными величинами, учитывающими необходимые затраты времени на выполнение единицы работы и требуемую численность работников.

Состав нормы времени (H_{ep}) на операцию включает следующие нормируемые затраты рабочего времени:

$$H_{ep} = t_{nz} + t_o + t_e + t_{ob} + t_{oml} + t_{nm},$$

где t_{nz} - подготовительно-заключительное время; t_o - основное время; t_e - вспомогательное время; t_{ob} - время на обслуживание рабочего места; t_{oml} - время на отдых и личные надобности работника; t_{nm} - время перерывов, обусловленных технологией и организацией производственного процесса.

Если затраты рабочего времени (кроме подготовительно-заключительного) определяются на единицу работы (операцию, деталь и т.д.) то они будут составлять норму штучного времени (t_{um}). Она включает следующие затраты времени:

$$t_{um} = t_o + t_e + t_{ob} + t_{oml} + t_{nm},$$

Если данная операция должна выполняться несколькими рабочими, то суммируется время, которое требуется затратить всеми рабочими.

На практике в условиях мелкосерийного и серийного типов производства используется расчётная формула нормы штучного времени:

$$t_{um} = t_{on} \times (1 + (\alpha_{ob} + \alpha_{oml} + \alpha_{nm}) / 100),$$

где t_{on} - оперативное время на единицу работы, в минутах, часах; α_{ob} - время обслуживания рабочего места, в процентах к оперативному времени; α_{oml} - время на отдых и личные надобности работника, в процентах к оперативному времени; α_{nm} - время технологических перерывов (если они предусмотрены технологией и организацией данной работы), в процентах к оперативному времени.

В условиях крупносерийного и массового типов производства используется более точная формула нормы штучного времени.

$$t_{um} = (t_o + t_e) \times (1 + (\alpha_{opr} + \alpha_{oml} + \alpha_{nm}) / 100) + t_o \times \alpha_{mex} / 100,$$

где t_o - основное время; t_e - вспомогательное время; α_{opr} - время на организационное обслуживание рабочего места, в процентах к оперативному времени; α_{oml} - время на отдых и личные надобности работника, в процентах к оперативному времени; α_{nm} - время технологических перерывов (если они предусмотрены технологией и организацией данной работы), в процентах к оперативному времени; α_{mex} - время на техническое обслуживание рабочего места, в процентах к основному времени.

Полная норма времени, которая называется нормой штучно-калькуляционного времени ($t_{ук}$), устанавливается по формуле:

$$t_{ук} = t_{um} + T_{nz} / n,$$

где t_{um} - норма штучного времени на единицу продукции (работы); T_{nz} - норма подготовительно-заключительного времени на партию деталей (изделий); n - количество деталей (изделий) в партии.

Кроме норм штучного и штучно-калькуляционного времени в серийном и мелкосерийном производстве рассчитывается норма времени на партию деталей (T_{part}) по формулам:

$$T_{part} = t_{ук} \times n \quad \text{или} \quad T_{part} = t_{um} \times n + T_{nz}$$

Норма численности – это численность работников определенного профессионально-квалификационного состава, необходимая для выполнения производственных объемов работ или управленческих функций в конкретных рациональных организационно-технических условиях.

Норма численности работников (H_n) измеряется в количестве человек и может быть определена на основе нормы времени по формуле:

$$H_n = H_{ep} \times B / T_{cm},$$

где H_{ep} – норма времени на единицу работы (продукции); B – объем работ (продукции), планируемых на смену; T_{cm} – длительность смены.

Устанавливаться норма численности может либо аналитически-расчетным методом с применением разработанных НИИ труда нормативов по труду, либо аналитически-исследовательским методом с проведением самофотографий и фотографий рабочего времени и построением балансов затрат рабочего времени [1].

Обычно нормативы численности ($Ч_n$) устанавливаются на основе линейных или степенных зависимостей:

$$Ч_n = K \pm aX \pm bY \pm cZ; \quad Ч_n = K \times X^a \times Y^b \times Z^c,$$

где X, Y, Z – значения факторов, влияющих на численность; K, a, b, c – коэффициенты корреляции.

Норматив численности выражает форму нормативной зависимости численности от влияющих факторов. В качестве таких факторов могут выступать: численность промышленно-производственного персонала предприятия, численность основных рабочих, годовая выработка продукции, количество структурных подразделений на предприятии, средний разряд работ и рабочих и т.д.

Набор формул нормативной зависимости численности от влияющих факторов в силу специфических особенностей производства и управления на предприятиях разных сфер деятельности очень широк. Нормативы по труду носят рекомендательный характер и направлены на выявление штатных излишеств в результате более рационального использования рабочего времени персонала управления, оптимального разделения их труда, совершенствования организации и методов работы.

При аналитически-исследовательском методе норму численности управленческих работников определяют по формуле:

$$H_n = T_y / F_l,$$

где H_n – норма численности работников, чел.; T_y – трудоемкость управленческих работ по данным самофотографий и фотографий рабочего времени, в чел.-час.; F_l – фонд рабочего времени одного работника в планируемом периоде в часах.

Норма выработки – это количество единиц продукции (работ), которое должно быть изготовлено (выполнено) одним работником или группой работников в единицу рабочего времени в конкретных рациональных организационно-технических условиях. Нормы выработки измеряются в натуральных единицах (штуках, тоннах, метрах и т.п.) и могут быть определены на основе нормы времени по формуле:

$$H_v = T_{cm} / H_{ep},$$

где H_v – норма выработки на смену; T_{cm} – длительность смены; H_{ep} – норма времени на единицу работы (продукции).

Норма выработки определяется на смену, месяц, час в зависимости от того какие

нормы времени действуют в данном производстве, то есть, действуют ли нормы штучного времени, нормы штучно-калькуляционного времени или нормы оперативного времени.

В условиях единичного, мелкосерийного и иногда среднесерийного производства устанавливаются нормы штучно-калькуляционного времени на единицу продукции (работы). Поэтому нормы выработки (H_e) устанавливаются по формуле:

$$H_e = T_{см} / t_{шк} ,$$

где $T_{см}$ - длительность смены, $t_{шк}$ - норма штучно-калькуляционного времени на единицу продукции (работы).

В условиях серийного производства чаще применяются нормы штучного времени на единицу продукции (работы). Поэтому нормы выработки устанавливаются по формуле:

$$H_e = (T_{см} - T_{пз}) / t_{шт} ,$$

где $T_{пз}$ - норма подготовительно-заключительного времени на смену; $t_{шт}$ - норма штучного времени на единицу продукции (работы).

В условиях массового и крупносерийного производства используются нормы оперативного времени на единицу продукции (работы). Поэтому нормы выработки (H_e) устанавливаются по формуле:

$$H_e = (T_{см} - T_{пз} - T_{об} - T_{отл}) / t_{оп} ,$$

где $T_{об}$ - норма времени обслуживания рабочего места на смену; $T_{отл}$ - норма времени на отдых и личные надобности для работника на смену; $t_{оп}$ - норма оперативного времени на единицу работы.

Нормированное задание - это состав и объем работ, который должен быть выполнен одним работником (или группой работников) за данный отрезок времени (смену, сутки, месяц и т.п.) в конкретных рациональных организационно-технических условиях. Нормированные задания могут измеряться в натуральных единицах, в норма-часах, в норма - рублях. Нормированное задание на месяц работнику (или группе работников) в норма-часах может быть установлено по формуле:

$$H_3 = \Sigma (H_{вр i} \times B_i) / K_{вн} \leq F_{мес}$$

где H_3 - нормированное задание; $H_{вр}$ - норма времени на изделие i -го наименования; B_i - количество изделий i -го наименования, запланированных работнику (или группе работников) на плановый период; $K_{вн}$ - средний коэффициент выполнения нормированных заданий работником (или группой работников); $F_{мес}$ - плановый фонд времени работы работника (или группы работников) за месяц.

Норма обслуживания - это количество производственных объектов (единиц оборудования, рабочих мест и т.д.), которые один работник или группа работников обязаны обслужить в течение единицы рабочего времени в конкретных рациональных организационно-технических условиях. Норма обслуживания измеряется в штуках, количестве обслуживаемых человек, числе квадратных метров и т.п.

Для определения нормы обслуживания необходимо предварительно установить одну из разновидностей нормы времени - норму времени обслуживания единицы оборудования, одного рабочего места и т.п. Взаимосвязь между указанными нормами следующая:

$$H_{об} = T_{см} / H_{вр. об}$$

где $H_{об}$ – норма обслуживания производственных объектов; $T_{см}$ – длительность смены; $H_{вр.об.}$ – норма времени обслуживания единицы оборудования, одного рабочего места и т.д.

3.3.6. Оценка состояния нормирования труда на предприятии

Оценка состояния нормирования труда должна осуществляться с позиции качества (точности) норм. От точности их установления зависит точность расчёта большого числа показателей, характеризующих различные стороны деятельности предприятия. Так как в условиях рыночных отношений деятельность в области нормирования труда децентрализована, передана на уровень отдельного предприятия, то качество норм труда будет определяться общим состоянием системы нормирования труда на предприятии.

Основополагающим критерием уровня нормирования труда и качества норм становится степень их соответствия возможностям реализации предприятием стратегии поведения на рынке, выражающуюся в достижении такого объёма и качества продукции (услуг), которые бы обеспечивали удовлетворение рыночного спроса.

К основным показателям, характеризующим состояние нормирования труда и качество действующих норм на предприятии, относятся:

- средний процент выполнения норм по анализируемой совокупности работников;
- уровень прогрессивности норм;
- распределение работников по уровню выполнения норм;
- уровень напряженности норм труда;
- степень равнонапряженности норм.

Наибольшее практическое значение для оценки состояния нормирования труда имеет *средний процент выполнения норм*. С помощью показателя выполнения норм можно судить об их качестве, оценить уровень производительности труда работника или группы работников, скорректировать численность работающих по производственным подразделениям, выявить причины невыполнения или перевыполнения норм, установить устаревшие нормы.

Средний процент выполнения норм выработки (времени) рабочими-сдельщиками может устанавливаться различными способами. При изготовлении однородной продукции расчет показателя по индивидуальным рабочим ведется по формуле:

$$P_{вн} = V_{ф} / H_{н} \times 100 ,$$

где $P_{вн.}$ – средний процент выполнения норм выработки (времени); $V_{ф}$ – фактическая выработка рабочего за определенный период времени в натуральных единицах; $H_{н}$ – норма выработки рабочего на тот же период в натуральных единицах.

При выполнении рабочими различных видов работ (операций), а также при определении выполнения норм по группам рабочих, участкам, цехам, предприятию показатель выполнения норм определяется соотношением нормированных и фактических затрат времени:

$$P_{вн} = T_{н} / T_{ф} \times 100 ,$$

где $T_{н}$ – трудоемкость выполненных работ в норма-часах; $T_{ф}$ – фактическое время, отработанное рабочими при выполнении данных работ в человеко-часах.

При этом средний процент выполнения норм может определяться двумя способами: по сменному (или календарному) времени и по фактически отработанному (или сдельному) времени. При определении показателя по сменному (календарному) времени ($P_{вн(см)}$) расчет ведется по формуле:

$$P_{\text{вн(см)}} = (T_n + T_d + T_{\bar{o}}) / (T_{\text{см}} + T_{\text{св}}) \times 100,$$

где T_n – нормированные затраты времени на изготовление годной продукции, нормо-ч; T_d – трудоемкость дополнительных работ, вызванных отступлениями от нормальных условий производства, нормо-ч; $T_{\bar{o}}$ – трудоемкость исправления брака не по вине данных рабочих, нормо-ч; $T_{\text{см}}$ – совокупные затраты сменного времени данных рабочих за анализируемый период, чел-ч; $T_{\text{св}}$ – совокупное время сверхурочных работ данных рабочих за анализируемый период, чел-ч.

Этот же показатель можно определить по формуле:

$$P_{\text{вн(см)}} = (T_n + T_d + T_{\bar{o}}) / (T_{\text{сд}} + T_{\text{св}} + T_{\text{нр}} + T_n + T_{\bar{o}}) \times 100,$$

где $T_{\text{сд}}$ – совокупные затраты времени данных рабочих на сдельных работах, чел-ч., $T_{\text{нр}}$ – совокупное время внутрисменных простоев данных рабочих за анализируемый период, чел-ч; T_n – совокупное внутрисменное время выполнения сдельщиками работ, оплачиваемых повременно, чел-ч; $T_{\bar{o}}$ – совокупное время исправления брака по вине данных рабочих, чел-ч.

Расчет более точного показателя выполнения норм по фактически отработанному (сдельному) времени ($P_{\text{вн(сд)}}$) можно выполнить по формуле:

$$P_{\text{вн(сд)}} = (T_n + T_d + T_{\bar{o}}) / (T_{\text{сд}} + T_{\text{св}}) \times 100.$$

Если на предприятии налажен учёт достоверной информации по структуре внутрисменных затрат времени рабочих, то расчет показателя выполнения норм ведут по формуле:

$$P_{\text{вн(сд)}} = (T_n + T_d + T_{\bar{o}}) / (T_{\text{см}} + T_{\text{св}} - T_{\text{нр}} - T_n - T_{\bar{o}}) \times 100.$$

Процент выполнения норм по фактически отработанному (сдельному) времени всегда выше, чем по сменному (календарному) времени, так как первый показатель учитывает только время производительной работы работников в соответствии со своими функциональными обязанностями, а второй показатель учитывает весь фонд рабочего времени.

Практически с помощью коэффициента выполнения норм по фактически отработанному времени возможна оценка равной напряжённости норм по различным участкам, цехам, видам работ. Наличие резких отклонений данного коэффициента по отдельным участкам от среднего значения коэффициента по цеху укажет на отсутствие равной напряжённости норм.

Показателем оценки качества действующих норм на предприятии является уровень *напряженности* норм. Он показывает уровень соответствия действующих норм общественно необходимым затратам труда. Показатель напряженности норм можно определить по формуле

$$H = H_{\text{сп(р)}} / H_{\text{сп(д)}},$$

где H – уровень напряженности норм времени, доля единицы; $H_{\text{сп(р)}}$ – расчетная технически обоснованная норма времени, установленная по межотраслевым или отраслевым нормативам времени, нормо-ч; $H_{\text{сп(д)}}$ – действующая на предприятии норма времени на выполнение данной работы (операции), нормо-ч.

Оптимальный вариант, когда уровень напряженности норм равен единице. Подобный расчет показателя трудоемков в связи с большим количеством норм на предприятиях. Упрощенным, менее точным, но более распространенным способом является расчет показателя напряженности норм по формуле:

$$H = 100 / P_{\text{вн(сд)}}$$

где $P_{\text{вн(сд)}}$ – процент выполнения норм времени (выработки) по фактически отработанному (сдельному) времени анализируемого объекта (группы рабочих, подразделения и т.д.).

3.4. Стандартизация труда

3.4.1. Роль стандартизации в условиях рынка

Одним из важнейших элементов, относящихся к современному механизму управления качеством, является стандартизация. Международная организация по стандартизации (International Organization for Standardization, ISO) определяет данную деятельность, в виде достижения упорядочения в определенной области посредством установления положений для всеобщего и многократного применения в отношении реально существующих и потенциальных задач.

В России данная деятельность регламентируется федеральным законом РФ «О стандартизации», в соответствии с которым под стандартизацией понимается, связанная с разработкой (ведением), утверждением, изменением (актуализацией), отменой, опубликованием и применением документов по стандартизации и иная деятельность, направленная на достижение упорядоченности в отношении объектов стандартизации. Закон определяет, что в качестве объектов могут выступать: продукция (работы, услуги), процессы, системы менеджмента, терминология, условные обозначения, исследования (испытания) и измерения (включая отбор образцов) и методы испытаний, маркировка, процедуры оценки соответствия и иные объекты⁶⁰.

Стандартизацию рассматривают в качестве эффективного средства для обеспечения качества, а также для унификации и типизации, поэтому посредством нее могут быть разработаны и установлены требования, нормы, правила, характеристики, как обязательные для выполнения, так и рекомендуемые, в том числе в отношении качества человеческих ресурсов.

Стандартизация в Российской Федерации связана с достижением целого ряда целей, среди которых содействие социально-экономическому развитию страны и интеграции ее в мировую экономику и международные системы стандартизации; улучшение качества жизни населения и т.д. Достижение целей предполагает решение определённых задач, касающихся, например, внедрения передовых технологий, достижения и поддержания технологического лидерства; повышения уровня безопасности жизни и здоровья людей; оптимизации и унификации номенклатуры продукции; применения документов по стандартизации при поставках товаров, выполнении работ, оказании услуг; обеспечения единства измерений и сопоставимости их результатов; рациональное использование ресурсов (в том числе человеческих – прим. автора) и т.д. Деятельность по стандартизации в России базируется на таких принципах, как: добровольность применения документов; комплексность, системность и преемственность; соответствие общих характеристик, правил и общих принципов, устанавливаемых в документах национальной системы стандартизации, современному уровню развития и передовому опыту; открытость, участие и достижение консенсуса при разработке национальных стандартов; возможность контроля за выполнением требований заложенных в стандарте; унификация процедур разработки (ведения), утверждения (актуализации), изменения, отмены, опубликования и применения документов по стандартизации; соответствие документов по стандартизации техническим регламентам;

⁶⁰ Федеральный закон от 29 июня 2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации» // Доступ из СПС «Гарант».

непротиворечивость; доступность информации о документах по стандартизации⁶¹.

Таким образом, федеральным законом N 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации» от 29.06.2015г. предусмотрено, что данная деятельность осуществляется и в отношении выполняемых работ, то есть может быть связана с профессиональной деятельностью работников. Актуальность разработки таких стандартов продиктована тем, что в современных условиях «работодатели регулярно сталкивались со сложностями, возникающими при необходимости сертификации персонала (так как такая практика невозможна без стандартизации требований к работникам), а также при решении вопросов, связанных с признанием документов, подтверждающих квалификацию работников»⁶².

3.4.2. Подходы к стандартизации труда

Важно отметить, что научный и технологический прогресс, а также развитие экономики в целом и рынка труда в частности, приводят к появлению новых требований в отношении профессиональных качеств и компетенций работника. Используемые ранее квалификационные справочники (ЕКС и ЕТКС) перестали отражать современный спектр видов профессиональной деятельности (профессий), а также характер их деятельности. Все это привело к тому, что назрела потребность в изменении действующей системы квалификаций. Сначала было принято решение об отказе от обязательного использования ЕКС и ЕТКС, а затем постепенно стала формироваться система профессиональных стандартов⁶³. Данные стандарты должны ориентироваться на реальные потребности работодателей и отражать их требования к современным работникам. На длительную перспективу запланирована полная замена ЕТКС и ЕКС профессиональными стандартами и отдельными отраслевыми требованиями к квалификации работников, которые будут утверждаться законодательными и иными нормативно-правовыми актами (такие уже есть, например, в сфере транспорта).

Несмотря на то, что особую остроту и актуальность проблема внедрения профессиональных стандартов получила в настоящее время в связи со вступлением в силу нескольких федеральных законов⁶⁴, их необходимость была обозначена еще в 1997 году в «Программе социальных реформ в Российской Федерации на период 1996–2000 годов, утвержденной постановлением Правительства РФ от 26.02.1997г. № 222». Согласно данной программе одним из мероприятий в области усиления механизмов государственного воздействия на структуру и качество кадров (качество человеческих ресурсов – прим. автора) должно было стать «введение государственных профессиональных стандартов, соответствующих международным требованиям, создание системы сертификации и аттестации работников». Поэтому Федеральными

⁶¹ Федеральный закон от 29 июня 2015 г. № 162-ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации» // Доступ из СПС «Гарант».

⁶² Гилева К. В., Сафронова О. Л., Солоусова К. В. Профессиональные стандарты: вызов для службы управления персоналом // Управление человеческими ресурсами — основа развития инновационной экономики. — 2015. — № 6. — С. 82–87. С.83-84

⁶³ Гилева К. В., Сафронова О. Л., Солоусова К. В. Профессиональные стандарты: вызов для службы управления персоналом // Управление человеческими ресурсами — основа развития инновационной экономики. — 2015. — № 6. — С. 82–87.; Митрофанова В. В. Профессиональные стандарты в вопросах и ответах [Электронный ресурс]. — URL: http://www.profiz.ru/sr/4_2015/profstandarti/ (дата обращения: 06.03.2017);

⁶⁴ Федеральный закон от 3 декабря 2012 г. № 236-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статью 1 Федерального закона “О техническом регулировании”» // Доступ из СПС «Гарант»; Федеральный закон от 02.05.2015 г. № 122-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статьи 11 и 73 Федерального закона “Об образовании в Российской Федерации”» // Доступ из СПС «Гарант»; Федеральный закон от 03.07.2016 г. № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификаций» // Доступ из СПС «Гарант»; Федеральный закон от 3 июля 2016 г. № 239-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона “О независимой оценке квалификаций”» // Доступ из СПС «Гарант».

министерствами и ведомствами уже тогда был запланирован процесс разработки таких стандартов. Однако долгое время реальных шагов по данному вопросу сделано не было и только в 2006 г., когда было создано Национальное агентство развития квалификаций (НАРК) начались активные действия. Так уже в 2007 г. был предложен первый макет профессионального стандарта, а потом началась и их разработка. При этом правила разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов были приняты только в 2013 году⁶⁵. Изначально акценты были сделаны на формирование современного справочника профессий и разработке стандартов для высокотехнологичных отраслей (2010 г.), однако, начиная с 2011 года, началась работа по созданию «Национальной системы квалификаций и компетенций» (дорожную карту по данному проекту предложило Агентство стратегических инициатив). Впоследствии был утвержден «План разработки профессиональных стандартов на 2012–2015 годы», а эксперты Министерства труда и социальной защиты РФ подготовили и утвердили новый макет. Ими же был сформирован целый ряд приказов, нормативных документов и методических рекомендаций. Указ Президента РФ от 07.05.2012г. № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» дал задание Правительству РФ разработать и утвердить к 2015 г. не менее 800 профессиональных стандартов. Первые профессиональные стандарты были приняты к концу октября 2013 года, но по факту к концу 2014 года их было лишь 403. К настоящему времени, согласно действующего реестра уже утверждено 966 стандартов.

В 2014 году был создан Национальный совет при Президенте РФ по профессиональным квалификациям⁶⁶, поэтому дальнейшая разработка профстандартов в стране будет происходить с учетом приоритетных направлений развития экономики и предложений данного Совета⁶⁷, а также с учетом информации в Справочнике востребованных на рынке труда, новых и перспективных профессий (в редакции приказа Министерства труда и социальной защиты РФ от 10.02.2016г. №46). Предусмотрена также возможность внесения изменений в действующие профессиональные стандарты, как и в другие нормативные акты, когда имеют место обоснованные предложения либо соответствующие изменения в законодательстве РФ. Для изменений действует тот же порядок, что и для разработки, и утверждения профстандартов⁶⁸.

3.4.3. Профессиональные стандарты

Следует иметь в виду, что изначально в законодательстве отсутствовала сама категория «профессиональный стандарт», что на практике только затрудняло их разработку и использование. А начиная с 2012 года, соответствующая норма появилась в Трудовом кодексе РФ, и в соответствии со статьей 195.1. профессиональный стандарт был определен, как характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности. При этом под квалификацией работника понимается - уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта

⁶⁵ Постановление Правительства Российской Федерации от 22.01.2013 г. № 23 «О правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов» (ред. от 23.09.2014 г.) // Доступ из СПС «Гарант».

⁶⁶ Указ Президента Российской Федерации от 16 апреля 2014 г. № 249 «О Национальном совете при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям» (в ред. Указа Президента Российской Федерации от 18 декабря 2016 г. № 676) // Доступ из СПС «Гарант».

⁶⁷ Постановление Правительства Российской Федерации от 22.01.2013 г. № 23 «О правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов» (ред. от 23.09.2014 г.) // Доступ из СПС «Гарант».

⁶⁸ Постановление Правительства Российской Федерации от 22.01.2013 г. № 23 «О правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов» (ред. от 23.09.2014 г.) // Доступ из СПС «Гарант».

работы работника⁶⁹. В апреле 2013 года приказом Министерства труда и социальной защиты РФ были выделены уровни квалификации, которые содержат описание: «Полномочий и ответственности», «Характера умений», «Характера знаний», «Основных путей достижения уровня квалификации». Таким образом, уровни квалификации определяют требования к умениям, знаниям в зависимости от полномочий и ответственности работника. Всего в приказе выделено 9 таких уровней (табл. 3.1)⁷⁰.

В целом же квалификационный уровень специалисты предлагают рассматривать, как «совокупность требований к профессиональным компетенциям работников, дифференцируемых по параметрам сложности, нестандартности трудовых действий, ответственности и самостоятельности исполнителя определенной трудовой функции. При этом используется следующая логика: сложность осуществления трудовых действий задает требования к профессиональным умениям исполнителя, уровень ответственности и самостоятельности – к общим компетенциям (прежде всего личностным), нестандартность деятельности – к объему и глубине специальных знаний»⁷¹.

Было установлено также, что профессиональные стандарты применяются работодателями при формировании кадровой политики и в управлении персоналом, при организации обучения и аттестации работников, разработке должностных инструкций, тарификации работ, присвоении тарифных разрядов работникам и установлении систем оплаты труда с учетом особенностей организации производства, труда и управления.

Таким образом, в настоящее время профессиональный стандарт является документом, который устанавливает единые требования к квалификации работников, выполняющих конкретные виды профессиональной деятельности. Одновременно выступая в качестве инструмента управления человеческими ресурсами в организации. Работа с принятым на государственном уровне профессиональным стандартом, на уровне организации предполагает:

1) знакомство с профессиональным стандартом, утвержденным приказами Министерства труда и социальной защиты РФ и размещаемый на сайтах программно-аппаратного комплекса «Профессиональные стандарты»⁷² и Научно-методического центра системы профессиональных квалификаций ФГБУ «Научно-исследовательский институт труда и социального страхования» Минтруда России⁷³;

2) определение того, касается ли он организации или нет (имеются ли в ней данные виды профессиональной деятельности);

3) если такие виды деятельности имеются, то требуется проверка на предмет того, насколько сложившаяся система работы соответствует профессиональному стандарту (соответствие: наименования должностей в стандарте, классификаторе и штатном расписании; содержания трудовой функции трудовому договору и должностной инструкции; квалификационного уровня установленного по данной позиции стандарту; опыта и образования, знаний и умений требованиям, закрепленным в стандарте);

4) если имеются отклонения, то требуется внести изменения в соответствующие документы организации, а при недостаточном уровне знаний и умений у работника, разработать программу обучения, для того чтобы он приобрел необходимый уровень квалификации.

⁶⁹ Федеральный закон от 3 декабря 2012 г. № 236-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации и статью 1 Федерального закона “О техническом регулировании”» // Доступ из СПС «Гарант».

⁷⁰ Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 12 апреля 2013 г. № 148н «Уровни квалификаций в целях разработки проектов профессиональных стандартов» // Доступ из СПС «Гарант».

⁷¹ Гилева К. В., Сафронова О. Л., Солоусова К. В. Технология разработки компетенций на основе стандартизации процесс деятельности // Вестн. Омск. ун-та. — Серия: Экономика. — 2012. — № 3. — С. 97–100.

⁷² <http://profstandart.rosmintrud.ru>

⁷³ <http://vet-bc.ru>

Таблица 3.1

Описание уровней квалификации

Уровень	Показатели уровней квалификации			Основные пути достижения уровня квалификации
	Полномочия и ответственность	Характер умений	Характер знаний	
1 уровень	Деятельность под руководством Индивидуальная ответственность	Выполнение стандартных заданий (обычно физический труд)	Применение элементарных фактических знаний и (или) ограниченного круга специальных знаний	Краткосрочное обучение или инструктаж Практический опыт
2 уровень	Деятельность под руководством с элементами самостоятельности при выполнении знакомых заданий Индивидуальная ответственность	Выполнение стандартных заданий Выбор способа действия по инструкции Корректировка действий с учетом условий их выполнения	Применение специальных знаний	Основные программы профессионального обучения программы профессиональной подготовки по профессиям рабочих, должностям служащих, программы переподготовки рабочих, служащих (как правило, не менее 2 месяцев) Практический опыт
3 уровень	Деятельность под руководством с проявлением самостоятельности при решении типовых практических задач Планирование собственной деятельности, исходя из поставленной руководителем задачи Индивидуальная ответственность	Решение типовых практических задач Выбор способа действия на основе знаний и практического опыта Корректировка действий с учетом условий их выполнения	Понимание технологических или методических основ решения типовых практических задач Применение специальных знаний	Основные программы профессионального обучения – программы профессиональной подготовки по профессиям рабочих, должностям служащих, программы переподготовки рабочих, служащих, программы повышения квалификации рабочих, служащих (до одного года) Практический опыт
4 уровень	Деятельность под руководством с проявлением самостоятельности при решении практических задач, требующих анализа ситуации и ее изменений Планирование собственной деятельности и/или деятельности группы работников, исходя из поставленных задач Ответственность за решение поставленных задач или результат деятельности группы работников	Решение различных типов практических задач Выбор способа действия из известных на основе знаний и практического опыта Текущий и итоговый контроль, оценка и коррекция деятельности	Понимание научно-технических или методических основ решения практических задач Применение специальных знаний Самостоятельная работа с информацией	Образовательные программы среднего профессионального образования - программы подготовки квалифицированных рабочих (служащих) Основные программы профессионального обучения - программы профессиональной подготовки по профессиям рабочих, должностям служащих, программы переподготовки рабочих, служащих, программы повышения квалификации рабочих, служащих Практический опыт
5 уровень	Самостоятельная деятельность по	Решение различных типов прак-	Применение профессиональных	Образовательные программы

	<p>решению практических задач, требующих самостоятельного анализа ситуации и ее изменений</p> <p>Участие в управлении решением поставленных задач в рамках подразделения</p> <p>Ответственность за решение поставленных задач или результат деятельности группы работников или подразделения</p>	<p>тических задач с элементами проектирования</p> <p>Выбор способов решения в изменяющихся (различных) условиях рабочей ситуации</p> <p>Текущий и итоговый контроль, оценка и коррекция деятельности</p>	<p>знаний технологического или методического характера</p> <p>Самостоятельный поиск информации, необходимой для решения поставленных профессиональных задач</p>	<p>среднего профессионального образования - программы подготовки специалистов среднего звена, программы подготовки квалифицированных рабочих (служащих).</p> <p>Основные программы профессионального обучения – программы профессиональной подготовки по профессиям рабочих, должностям служащих, программы переподготовки рабочих, служащих, программы повышения квалификации рабочих, служащих</p> <p>Дополнительные профессиональные программы</p> <p>Практический опыт</p>
6 уровень	<p>Самостоятельная деятельность, предполагающая определение задач собственной работы и/или подчиненных по достижению цели</p> <p>Обеспечение взаимодействия сотрудников и смежных подразделений</p> <p>Ответственность за результат выполнения работ на уровне подразделения или организации</p>	<p>Разработка, внедрение, контроль, оценка и корректировка направлений профессиональной деятельности, технологических или методических решений</p>	<p>Применение профессиональных знаний технологического или методического характера, в том числе, инновационных</p> <p>Самостоятельный поиск, анализ и оценка профессиональной информации</p>	<p>Образовательные программы высшего образования - программы бакалавриата</p> <p>Образовательные программы среднего профессионального образования - программы подготовки специалистов среднего звена</p> <p>Дополнительные профессиональные программы</p> <p>Практический опыт</p>
7 уровень	<p>Определение стратегии, управление процессами и деятельностью, в том числе, инновационной, с принятием решения на уровне крупных организаций или подразделений</p> <p>Ответственность за результаты деятельности крупных организаций или подразделений</p>	<p>Решение задач развития области профессиональной деятельности и (или) организации с использованием разнообразных методов и технологий, в том числе, инновационных</p> <p>Разработка новых методов, технологий</p>	<p>Понимание методологических основ профессиональной деятельности</p> <p>Создание новых знаний прикладного характера в определенной области</p> <p>Определение источников и поиск информации, необходимой для развития области профессиональной деятельности и /или организации</p>	<p>Образовательные программы высшего образования – программы магистратуры или специалитета</p> <p>Дополнительные профессиональные программы</p> <p>Практический опыт</p>
8 уровень	<p>Определение стратегии, управление процессами и деятельностью (в том числе, инновационной) с принятием решения на уровне крупных организаций</p>	<p>Решение задач исследовательского и проектного характера, связанных с повышением эффективности процессов</p>	<p>Создание новых знаний междисциплинарного и межотраслевого характера</p> <p>Оценка и отбор информации, необходимой для развития области</p>	<p>Программы подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), программы ординатуры, программы ассистентуры-стажировки</p>

	<p>Ответственность за результаты деятельности крупных организаций и (или) отрасли</p>		<p>деятельности</p>	<p>Образовательные программы высшего образования – программы магистратуры или специалитета Дополнительные профессиональные программы Практический опыт</p>
<p>9 уровень</p>	<p>Определение стратегии, управление большими техническими системами, социальными и экономическими процессами Значительный вклад в определенную область деятельности Ответственность за результаты деятельности на национальном или международном уровнях</p>	<p>Решение задач методологического, исследовательского и проектного характера, связанных с развитием и повышением эффективности процессов</p>	<p>Создание новых фундаментальных знаний междисциплинарного и межотраслевого характера</p>	<p>Программы подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), программы ординатуры, программы ассистентуры-стажировки Дополнительные профессиональные программы Практический опыт</p>

Таким образом, для работодателей профессиональный стандарт будет выступать в качестве основы для установления более конкретных требований при выполнении трудовых функций работником с учетом специфики деятельности организации. В то же время различные организации в установленном порядке могут инициировать и вносить на рассмотрение в Министерство труда и социальной защиты РФ проекты профессиональных стандартов. Чем активнее будет эта работа, тем выше будет качество принимаемых профстандартов.

Разработчики профессиональных стандартов видят целый ряд возможностей для их использования в сфере управления человеческими ресурсами:

- в качестве методики регламентации деятельности работника на конкретной позиции в организации (при этом обобщается информация из карточек всех трудовых функций, осуществляемых исполнителем на своей позиции; в процессном подходе это дает возможность соединять все виды деятельности, осуществляемые работником в различных бизнес-процессах, в едином документе – должностном регламенте, который можно рассматривать как аналог традиционной должностной инструкции);

- в качестве основы для разработки оценочных технологий для различных задач оценивания работников;

- в качестве ориентира при организации профессионального обучения сотрудников компании при разработке учебных планов и содержания учебных программ;

- в качестве модели развития при формировании кадрового резерва организации и при принятии решения о служебном продвижении работника (исходя из того, какому квалификационному уровню соответствует актуальная компетентность работника);

- в качестве критерия при построении системы материального стимулирования деятельности персонала организации (в этом случае анализ того, к каким квалификационным уровням относится та или иная деятельность работника, можно использовать при принятии решения о размере оплаты данного вида трудовой деятельности)⁷⁴.

На практике же предусмотрено, что работодатель сам определяет, какой нормативно-правовой акт он будет использовать, за исключением тех случаев, которые прописаны в федеральных законах и иных нормативно-правовых актах РФ. Так в Трудовом кодексе РФ указано, что обязательным является применение требований, содержащихся в профессиональных стандартах, в том числе при приеме на работу, в следующих случаях:

- часть вторая ст. 57 ТК РФ: наименование должностей, профессий, специальностей и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных справочниках или профессиональных стандартах, если в соответствии с ТК РФ или иными федеральными законами с выполнением работ по этим должностям, профессиям, специальностям связано предоставление компенсаций и льгот, либо наличие ограничений;

- ст. 195.3 ТК РФ: требования к квалификации работников, содержащиеся в профессиональных стандартах, обязательны для работодателя в случаях, если они установлены ТК РФ, другими федеральными законами, иными нормативными правовыми актами РФ.

Таким образом, обязательное применение установлено только для случаев, предусмотренных ст. 57 и 195.3 ТК РФ, независящее от формы собственности работодателя или его статуса. И если эти требования трудового законодательства не соблюдены, то работодатель может получить предписание об устранении выявленных нарушений, а также его могут привлечь к административной ответственности (ст. 5.27 КоАП РФ). В иных случаях требования органов, осуществляющих проверку по

⁷⁴ Гилева К. В., Сафронова О. Л., Солоусова К. В. Технология разработки компетенций на основе стандартизации процесс деятельности // Вестн. Омск. ун-та. — Серия: Экономика. — 2012. — № 3. — С. 97–100.

обязательному применению профстандартов, являются неправомерными, так как данные требования, закрепленные в профессиональных стандартах, носят для работодателей рекомендательный характер. Для государственных и муниципальных организаций Министерство труда и социальной защиты РФ, определяя важность внедрения профессиональных стандартов, с точки зрения повышения производительности труда и обеспечения качества выполняемых работ (услуг), указывает на необходимость проведения анализа профессиональных компетенций работников на соответствие профстандартам. При необходимости такими организациями должен быть составлен план подготовки и дополнительного профессионального образования работников, в рамках выделяемого им годового бюджета.

Специалисты, отмечают, что процесс внедрения профессиональных стандартов в практику деятельности российских организаций и их служб по управлению человеческими ресурсами будет связан с рядом сложностей:

1) необходимость пересмотра функционала практически всех должностей организации, так как профессиональные стандарты устанавливают квалификационные требования не для конкретных должностей (как это было в квалификационных справочниках), а для исполнителей трудовых функций. Поэтому HR-служба должна будет провести ревизию содержания должностных инструкций, регламентов и различных Положений, чтобы привести их в соответствие со стандартами, исключая незначимые и дублируемые функции. Для этого потребуются анализ рациональности распределения труда в организации, и как следствие возможно фактическое перераспределение обязанностей между исполнителями и пересмотр штатного расписания;

2) необходимость увязки существующих моделей требований к работникам и соискателям с профессиональными стандартами. А так как они устанавливают только квалификационные требования к исполнителю, предстоит работа по интеграции квалификаций в блоки профессиональных компетенций, по оценке того, насколько установленные самостоятельно уровни компетенций для конкретных должностей соответствуют предлагаемым квалификационным уровням, насколько вообще отдельные компетенции могут быть измерены и описаны посредством квалификационных характеристик;

3) образовательным организациям и учебным центрам, которые реализуют программы профессионального образования по формируемым компетенциям, потребуется содержательный пересмотр образовательных программ и методик их реализации⁷⁵.

Поэтому на практике, в связи с внедрением профессиональных стандартов, у организаций-работодателей возникает много вопросов. При этом Министерство труда и социальной защиты РФ отмечает, что ответственность и полномочия по принятию кадровых решений находятся в зоне деятельности работодателя, а профессиональный стандарт лишь задает планку в виде ориентира и современных требований, которые можно использовать для формирования кадровой политики организации. Работодатель на основе применения профессиональных стандартов получает возможность определять потребность в работниках с определенным уровнем квалификации; правильно подбирать и проводить расстановку кадров; рационально осуществлять разделение и организацию труда; разграничивать функции, полномочия и ответственность между различными категориями работников; определять трудовые обязанности работников с учетом специфики применяемых технологий; организовывать подготовку и получение дополнительного профессионального образования работниками; разрабатывать новые системы оплаты труда.

Решение о том, чтобы допускать или нет, работника к выполнению трудовых функций, находится в зоне ответственности и права работодателя. Важно также иметь в

⁷⁵ Гилева К. В., Сафронова О. Л., Солоусова К. В. Профессиональные стандарты: вызов для службы управления персоналом // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2015. № 6. С. 82-87.

виду, что обязанности работников не могут автоматически меняться в связи с утверждением или изменением профессионального стандарта. В качестве объективной основы для этого могут служить организационные или технологические условия труда, но и в этом случае изменять трудовую функцию работника по инициативе работодателя нельзя (ст. 74 ТК РФ). Возможным изменение обязанностей работника становится только на основе соглашения об изменении определенных сторонами условий трудового договора между ним и работодателем (ст. 72, 72.1 ТК РФ).

Вступление в силу профессиональных стандартов не может также являться основанием и для увольнения работника. Но работодатель вправе проводить аттестацию работников, а при применении квалификационных справочников и профессиональных стандартов лица, не имеющие специальной подготовки или стажа работы, установленных в разделе «Требования к квалификации», но обладающие достаточным практическим опытом и выполняющие качественно и в полном объеме возложенные на них должностные обязанности, по рекомендации аттестационной комиссии могут быть назначены на соответствующие должности так же, как и лица, имеющие специальную подготовку и стаж работы.

Ст. 196 Трудового кодекса РФ предусматривает, что работодатель сам определяет необходимость подготовки и дополнительного профессионального образования работников для собственных нужд. Данные процедуры реализуются работодателем в порядке и на условиях, установленных в коллективном договоре, соглашениях или в трудовом договоре. При этом соответствие работников требованиям к образованию и стажу, которые представлены в профессиональных стандартах, являются обязательными лишь в тех случаях, когда выполнение работы предполагает получение компенсаций и льгот, наличие гарантий и ограничений (ст. 57 ТК РФ). Кроме того данное требование может быть установлено Трудовым кодексом РФ и другими федеральными законами и иными нормативно-правовыми актами РФ (195.3 ТК РФ).

Таким образом, в отношении применения профессиональных стандартов Министерство труда и социальной защиты РФ разъясняет, что они имеют комплексный характер и раскрывают необходимые для выполнения работником трудовых функций знания и умения. При этом государство берет на себя работу по поддержанию в актуализированном состоянии информации о востребованных и перспективных профессиях, современных требованиях к работникам и учет этих требований в системе подготовки специалистов. В то же время повышение профессионального уровня работников сказывается на производительности труда, снижении издержек работодателей на адаптацию работников, а также на конкурентоспособности самих работников на рынке труда. Следовательно, положения профессиональных стандартов должны учитываться и при подготовке федеральных государственных образовательных стандартов профессионального образования, что позволит формировать у выпускников образовательных учреждений те профессиональные навыки, которые требуются в современных условиях работодателям.

Профессиональные стандарты: должны в будущем (ближе к 2020 г.) полностью заменить квалификационные справочники; будут влиять на образовательные стандарты; станут ближе к конкретной области профессиональной деятельности, где применяется труд работника с определенным образованием; позволят сформировать новый классификатор профессий, в разрезе конкретных отраслей и областей профессиональной деятельности.

3.5. Регламентация труда персонала

3.5.1. Понятие регламентации и ее виды

Термин «регламент» французского происхождения — это совокупность правил,

определяющих порядок деятельности государственного органа, предприятия, учреждения, организации. Регламентация же предполагает не только установление, но и строгое соблюдение определенных правил, положений, инструкций, нормативных требований, тем самым обеспечивая порядок протекания процесса производства и трудового процесса, а также трудовую дисциплину.

Существующие регламенты деятельности по управлению персоналом в организации можно классифицировать в зависимости от элементов системы управления следующим образом:

- регламенты, регулирующие деятельность предприятия в целом как единого юридического лица (устав, договор учредителей, правила внутреннего распорядка и др.);

- регламенты, регулирующие работу персонала, рассматриваемого как совокупность взаимосвязанных групп работников (положения о подразделениях, модели рабочих мест, должностные инструкции, контракты, нормативы численности, обслуживания, управляемости и др.);

- регламенты по информационному обеспечению (делопроизводство, документы, классификаторы, типовые бланки и др.);

- регламенты, регулирующие порядок работы с техникой управления (размещение, паспорта, инструкции по эксплуатации и др.);

- регламенты, нормирующие процесс управления (матрица функций, графики процессов, технологические карты, регламент совещаний и др.).

Таким образом, регламенты труда занимают ключевое место в системе регламентов управления в целом и разрабатываются в рамках всех элементов системы управления организацией: функций управления, организационной структуры предприятия, технологии управления, кадрового, методического, технического обеспечения и др. Регламентация трудовой деятельности персонала является одним из принципов научной организации и нормирования труда. Разработка нормативных документов, регламентирующих функции, права, обязанности каждого подразделения, а также отдельных исполнителей с учетом специфических особенностей их деятельности, способствует эффективному управлению предприятием, тесному взаимодействию всех подразделений и служб, исключению дублирования в работе.

Регламентация труда — это установление правил, положений, инструкций, норм, определяющих порядок деятельности работников при осуществлении ими трудовых функций. Она способствует упорядочению трудовой деятельности исполнителей, равномерному и правильному распределению работ между ними, четкому определению границ и полномочий каждого, обеспечению выполнения самих работ в установленные сроки, осуществлению контроля за исполнением трудового задания, оценке результатов труда и др.

Регламентация труда важна для внедрения эффективных форм организации производства, поскольку позволяет обеспечить высокий уровень кооперации труда между работниками даже в условиях глубокого разделения труда. Это и средство поддержания порядка и трудовой дисциплины.

Все многообразие регламентов труда может быть представлено как система, цель которой — упорядочение труда персонала. В рамках этой системы выделяются различные формы регламентации труда, т. е. конкретное представление регламентов труда в виде совокупности документов, схем, графиков, таблиц и т. п.

К регламентам, упорядочивающим деятельность рабочих кадров, относятся: единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий (ЕТКС) или аналогичные отраслевые справочники, Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, маршрутно-технологические карты производственного процесса, модели рабочих мест, контракт, правила по технике безопасности, правила эксплуатации оборудования, наряд-заказ на выполнение работы, нормы времени на ремонт оборудования и т. д.

Применительно к организации труда персонала регламентации подвергаются:

1) содержание должностных обязанностей работника (ответ на вопрос «Что должен делать работник?» — регламентируется перечень его трудовых функций, а также работ, закрепленных за рабочим местом);

2) организационно-технические условия, обеспечивающие реализацию работником своих должностных обязанностей (орудия труда, технология выполнения работ, оснащенность рабочего места всем необходимым, условия внешней среды, в которой функционирует рабочее место, и др.);

3) способ выполнения должностных обязанностей (работ) (ответ на вопрос «Каким образом выполнить порученную работу, каким методом труда, каким образом задействовать в работе рабочие органы человека (руки, ноги, корпус, глаза) и др.?»).

В итоге регламентация труда работника осуществляется с помощью установления: времени выполнения работ (норм времени); норм выработки; сроков выполнения работ; должностных обязанностей; полномочий, прав и ответственности; метода труда (как правильно выполнить порученную работу); режимов (технологии) выполнения работы; взаимодействия (кооперации) с другими работниками; требований к качеству работы; наличия необходимых компетенций и уровня их развитости; наличия личных качеств и др.

Регламентация труда работника проявляется в форме норм времени; норм выработки; сроков выполнения работ; должностных обязанностей; полномочий, прав и ответственности; метода труда (как правильно выполнить порученную работу); режимов (технологии) выполнения работы; взаимодействия (кооперации) с другими работниками; требований к качеству работы; наличия необходимых компетенций и уровня их развитости; наличия личных качеств и др.

Однако следует иметь в виду, что регламентация труда при всех своих положительных моментах имеет ряд ограничений по степени своей жесткости. Жесткая, детальная регламентация трудового процесса превращает работника в простого исполнителя предписаний, ограничивая его в использовании своего творческого потенциала. Такого рода ограничения творческого подхода особенно опасны в условиях, если трудовая деятельность протекает в нестабильной среде, когда от работника требуется проявление гибкости в своем трудовом поведении. Чем менее регламентированы организационные взаимосвязи, тем они более надежны за счет более гибкого реагирования на дестабилизирующее воздействие внешней среды. Поэтому важно определиться не только с составом регламентов, но и с границами регламентации, за которыми допускается свобода действий исполнителя сообразно изменениям во внешней среде, в организационно-технических условиях реализации объектом управления предписаний, закрепленных в регламентах его деятельности.

3.5.2. Регламентация управленческого труда

В отношении необходимости регламентации управленческого труда имеются противоположные точки зрения. Согласно одной из них, необходимости в регламентации труда нет, так как деятельность работников, занятых выполнением процессов управления, носит творческий характер и всякая регламентация — это насилие над человеком, ограничение его возможности в использовании творческого подхода, тем более если приходится работать в меняющихся условиях.

Другая точка зрения: не только возможно, но и нужно. И об этом свидетельствует исторический опыт и рекомендации, осуществленные на практике.

Конечно, не следует злоупотреблять регламентацией. Она должна сочетаться с определенной самостоятельностью, свободой действий работника при выполнении жестко регламентированных задач, функций, обязанностей. Тем более что категория служащих далеко не однородна (руководители, специалисты, технические исполнители или прочие служащие).

Так, есть формально-логические работы, которые часто носят циклический характер. Регламентация здесь возможна в отношении процедуры (метода, технологии) их выполнения. Исполнительские работы (документационные, учетные, счетные работы и операции) регламентируются в отношении перечня порученных работнику операций, их последовательности, метода и средств выполнения, нормы выработки. Соответственно должно быть организовано под этот регламент и рабочее место.

Форма регламентации может быть разной и прежде всего по степени жесткости. Различают две крайности: жесткая регламентация и саморегламентация, когда работник сам, пользуясь разработанными рекомендациями, осуществляет свободный выбор наиболее приемлемого (с его точки зрения) метода, порядка, последовательности выполнения работ.

Степень жесткости применительно к отдельным элементам организации труда может быть различной. Объектами жесткой регламентации служат:

- содержание труда (перечень выполняемых функций, работ, операций, возложенных на отдел, группу или отдельных работников в соответствии с целями и задачами предприятия (организации), рациональным разделением труда и использования работников по квалификации);

- содержание, объем, периодичность и форма предоставления информации, необходимой для выполнения возложенных на исполнителя функций (работ, технологических операций);

- информационные связи отделов, групп, исполнителей (кооперация труда), сроки предоставления информации, документов;

- квалификационные требования к работникам в соответствии с квалификационными характеристиками, приведенными в тарифно-квалификационных справочниках служащих;

- нормы труда (нормативы численности, нормы управляемости, обслуживания, нормы времени);

- организация рабочих мест (планировка, оснащение);

- санитарно-гигиенические условия труда.

Чем выше значимость творческого начала в выполнении работ, а также при достаточном уровне развитости компетентности работника, тем большее значение приобретает самоорганизация труда (саморегламентация работником своего трудового процесса), обеспечивающая ему свободу выбор и творческого поиска более эффективного метода выполнения своих должностных обязанностей.

Кроме того, в нестабильной среде трудно предвидеть все возможные взаимосвязи и отразить их в документах, регламентирующих трудовое поведения работника. В этих условиях оправдан переход к самоорганизации труда, суть которой состоит в самостоятельном регулировании работником своего трудового процесса по выполнению рабочего задания (должностных обязанностей).

Самоорганизация труда — такой режим работы, который выступает в качестве альтернативы простому исполнительскому труду, когда работник лишь исполняет предписания, подготовленные специалистом по процессу выполнения рабочего задания. При самоорганизации труда работник сам выбирает метод труда, организует работу на своем рабочем месте, сам несет ответственность за принимаемые решения, за выполнение всех требований к конечным результатам своего труда (по количеству, качеству, срокам выполнения рабочего задания). Предоставленная работнику свобода в действиях предъявляет и свои требования в отношении самодисциплины, наличия соответствующих компетенций, мотивации к труду, творческого отношения к выполнению порученной работы, гибкости в своем трудовом поведении. Для многих работников предоставления такого рода свободы является фактором удовлетворенности трудом.

Примером может служить работа на условиях коллективного подряда, когда бригада берется за выполнение определенной работы требуемого объема к определенному

сроку за определенный фонд оплаты труда, причем ей предоставляется полная свобода в отношении численности бригады, используемых методов труда, расстановки и т. п.

Чаще всего самоорганизация труда проявляется в усеченном виде, когда работнику указывается норма времени (норма выработки) и предоставляется право в выборе метода труда, технологических режимов работы, инструментов, организации труда на рабочем месте, подразумевается при этом наличие у него требуемых компетенций и профессионализм. Такой подход уменьшает нагрузку на специалистов (нормировщиков, специалистов по организации труда, технологов), что приводит к уменьшению их численности, а также повышает содержание труда работника за счет его творческой составляющей.

3.5.3. Разработка регламентов трудовой деятельности

Регламентные документы трудовой деятельности – это организационно-распорядительный документ, определяющий в стандартизированной форме содержание и параметры работы на конкретном рабочем месте в определенное время и служащий нормативной основой для оценки и установления соответствия деятельности работника занимаемой (или предполагаемой) должности (рабочего места).

Разработка документов, способствующих регламентации трудовой деятельности персонала организации в наиболее общем виде включает четыре этапа: сбор информации о характеристиках работы на конкретном рабочем месте, аттестация работы, подготовка описания работы.

Сбор информации о характеристиках работы — важный этап разработки описания работы. Качество полученной информации определяет качество требуемых стандартов выполнения работы. Должны быть собраны точные факты о работе, в противном случае будет возникать сомнение в полезности описания работы, и как руководители, так и сотрудники будут недовольны этим документом. Неполная и неточная информация о содержании работы компрометирует описание работы как организующий и регламентирующий документ. Ошибки приводят к недоверию.

Ключевые этапы сбора и обработки информации о работе:

- изучение документации, включающей устав организации, положения о подразделениях, технологические процессы, проекты рабочих мест, стандарты работ в организации и т. п.;
- получение от руководителей соответствующих подразделений фундаментальной информации о содержании работы (вид деятельности, процедуры, операции), основных функционально-линейных обязанностях, рабочих отношениях;
- сбор информации о работе от ее исполнителей;
- обработка собранной информации о содержании и параметрах работы, требованиях к ее исполнителю;
- пробная подготовка описания работы, представляющая стандартизированную форму изложения роли сотрудника, выполняющего определенную работу, его обязанности, особые задачи, подотчетность.

Основными методами сбора информации о работе для разработки ее формального описания могут служить анкетирование; интервьюирование; распространение контрольных списков; оценочная система; наблюдение.

Анкетирование как метод сбора информации о работе имеет ряд достоинств: он дешевый, эффективен при сборе информации по широкому спектру работ, не трудоемок. Однако его нецелесообразно использовать как самостоятельный метод. К тому же информация, сообщенная работником в анкете, должна быть обязательно инспектирована его руководителем посредством собеседования.

В рабочей анкете должны содержаться вопросы, позволяющие получить информацию о наиболее существенных характеристиках работы: степени самостоятельности исполнителя в принятии решений, типичных проблемах и степени

возможной поддержки при решении этих проблем, относительной сложности трудовых заданий, квалификации и знаниях, необходимых для эффективного исполнения работы и др. В конечном счете, в рабочей анкете должна содержаться характеристика должности (рабочего места) работника, руководителя, а также подчиненных должностей (рабочих мест) работнику; общей цели и задач работы; выполняемых основных должностных обязанностей работника с указанием периодичности их выполнения; подотчетных работнику ресурсов; используемого оборудования.

Интервьюирование — это целенаправленная беседа с целью сбора фактов о наиболее существенных характеристиках работы. Этот метод позволяет гибко менять, в отличие от анкетирования, формулировки вопросов с учетом интеллектуального уровня работника и содержания предшествующих ответов, ставить уточняющие, контрольные, наводящие, поясняющие и другие вопросы. Однако, несмотря на свою гибкость, интервью должно проводиться по предусмотренной схеме (плану) беседы, в котором фиксируются основные вопросы и различные варианты дополнительных. В зависимости от степени жесткости схемы интервью, по которой ведется собеседование с опрашиваемыми, различают два вида интервью: стандартизированное и нестандартизированное.

Стандартизированное интервью обеспечивает легкость сравнения информации и обобщения результатов. Нестандартизированное интервью предполагает возможность варьировать последовательность, формулировки, число задаваемых вопросов и т. п.

Контрольные списки подобны рабочим анкетам, но в ответах не требуется личных суждений, а достаточно «Да/Нет». Этот метод может быть использован только для большого числа опрашиваемых исполнителей работы — при численности респондентов менее тридцати, результаты будут страдать высокой погрешностью.

Оценочная система предполагает использование письменного перечня должностных обязанностей работника с целью ранжирования либо по затратам рабочего времени на их выполнение, либо по их относительной важности для достижения должностных целей или организационных бизнес-целей.

Наблюдение — это непосредственное целенаправленное восприятие и регистрация хода выполнения работы, т. е. того, что исполнитель делает, как он это делает, за какой период времени. Этот метод сбора информации о содержании и параметрах труда является целесообразным при необходимости глубокого, тщательного анализа небольшого количества работ. Однако этот метод очень трудоемок и дорог, сфера его применения ограничена — он не эффективен при исследовании умственного, интенсивного ручного труда.

Аттестация работы — это второй этап разработки регламентов трудовой деятельности, целью которого является анализ и определение относительного организационного статуса (ценности) работы в иерархически стратифицированной системе разделения труда, определяющего ее место и роль для достижения бизнес-целей организации. Аттестация работы предполагает сравнительную оценку содержания работы, требований к работнику, рабочей ответственности, особые факторы ее исполнения в организации, а не личностных качеств работника, выполняющего эту работу. Личные достоинства работника не принимаются во внимание и не оцениваются. Аттестация работы определяет относительный статус (ценность) работ, связанный с различиями в сложности и значимости работ для организации, а следовательно, различия между зарплатами, но не уровни зарплат и ежегодных повышений. Для анализа, определения и сравнения одного вида работы с другим используются названия должностей.

Аттестация работы позволяет:

- 1) обосновать и создать профессионально-должностную иерархию работ в организации;
- 2) создать основу для определения сложности работ;
- 3) создать основу для проектирования и поддержания справедливой и оправданной структуры оплаты труда работников;

4) сформировать перечень критериев для проведения оценки индивидуальной деятельности работника, ее выполняющего.

Построение системы аттестации работы для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации. Эта система должна быть подчинена стратегическим целям организации, учитывать отраслевые особенности стратифицированной системы разделения труда в организации, отражать состояние внешней среды. СССР в этом отношении был уникальной страной, в которой на общесоюзном уровне была разработана и внедрена система аттестации работы, позволившая в государственном масштабе создать единую иерархию работ в стране, начиная от низко квалифицированного рабочего до Генерального секретаря КПСС.

Аттестация работы реализуется в ряде этапов:

1) формируется совокупность (набор) универсальных факторов, которые можно использовать для оценки статуса (ценности) каждой из должностей (работ) для достижения целей организации;

2) определяются соотношения факторов в их совокупности (наборе), т. е. их удельная значимость для достижения организационной цели;

3) каждая работа проходит тщательную оценку с точки зрения сформированной совокупности (набора) универсальных факторов оценки вклада конкретной работы в достижение стратегической цели организации;

4) формируется организационная иерархия должностей (работ), т. е. работы располагаются в прогрессирующем порядке в соответствии с их статусом (ценностью) для организации.

В настоящее время в практике российских предприятий используется широкий спектр методов аттестации работы: от очень простых, доступных практически любому руководителю, до очень сложных, используемых консалтинговыми организациями. Различают методы аттестации работы:

— неаналитические — такие, как расположение по уровням, парное сравнение, метод сопоставления с эталоном, классификация работ;

— аналитические методы — такие, как рейтинговые баллы, сравнение факторов, метод надежности в работе;

— гибридные — т. е. сочетание неаналитических и аналитических методов, например метод Хэя, Метод Watson Wyatt.

Неаналитические методы аттестации работы позволяют обосновать и построить организационную иерархию должностей (работ) с точки зрения их ценности (важности) для достижения организационной цели путем сравнения одной должности (работы) как целого с другой как целого, без расчленения их на составные элементы (факторы, функции, операции). Неаналитические методы аттестации работы позволяют выявить организационную значимость должности (работы) относительно других.

Классическими неаналитическими методами аттестации работы являются метод расположения по уровням (или ранжирование работ, или метод упорядочивания), метод парного сравнения работ и классификация работ (или метод разрядов, или метод сопоставления с внутренним эталоном), а также метод, основанный на квалификации работника (или метод сроков подготовки).

Метод расположения по уровням — простейший метод аттестации работ, позволяющий определить относительную ценность работы в организации путем эмпирического анализа описаний работ и сопоставления одной работы как целого с другой как целого. Путем эмпирического анализа описаний работ каждой должности (работе) присваивается определенный ранг. Работы располагаются в прогрессирующем порядке в соответствии с выбранными средствами измерения (качественные характеристики, баллы и т. п.).

Парное сравнение — это усовершенствованный метод расположения по уровням,

при котором работы сравниваются как целое, но каждая из них ставится в пару с другой, и тем самым определяется относительная ценность каждой работы в иерархии выполняемых в организации видов деятельности: в сравниваемой паре ранг 3 присваивается более сложной и значимой работе для достижения организационной цели, ранг 2 — работам одинаковой значимости и сложности, ранг 1 — менее значимой и сложной работе.

Методом классификации работ первоначально устанавливается иерархия квалификационных разрядов и соответствующие им детальные характеристики работ. При описании требований к работе по каждому разряду учитывается разница в ответственности, в сложности выполняемых функций, в уровне профессиональных знаний и навыков и т. п. Затем работы размещаются по заранее определенной шкале разрядов путем сравнения их описания с заранее установленными поразрядными требованиями к работам. *Аттестация работ* методом классификации может быть проведена с использованием таких нормативных документов, как Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессии рабочих (ЕТКС); Квалификационные характеристики должностей руководителей специалистов и прочих служащих; приказ Минздравсоцразвития России от 29 мая 2008 г. № 247н «Об утверждении профессиональных квалификационных групп общеотраслевых должностей руководителей, специалистов и служащих»; и др.

Несмотря на простоту и дешевизну неаналитических методов аттестации работы, необходимо отметить ряд недостатков этих методов: субъективный подход к оценке работ; высокая вероятность ошибки в оценке значимости отдельного вида работы, игнорирование или преувеличение ценности конкретных характеристик работ; отсутствие детальной дифференциации относительной ценности определенного вида работы, а следовательно, впоследствии велика вероятность неадекватности установления размера зарплаты относительной ценности данного вида работы. Сфера применения этих методов весьма ограничена.

Метод оценки работы через время подготовки — аттестация работы, основанная на квалификации, ранжирует виды работ в зависимости от времени формирования общественно необходимого уровня знаний, умений, навыков и опыта для выполнения определенных трудовых, служебных функций.

Недостатки этого метода аттестации работы заключаются в следующем.

1) метод делает акцент на отдельных работниках и на входящих факторах, которые они способны привнести в работу, т. е. в большей мере ориентирован на человека, чем на работу;

2) акцент на входящих факторах подразумевает, что навыки учитываются и вознаграждаются даже тогда, когда они не приводят к результату. В то время как навыки следует ценить, только если они используются продуктивно;

3) отсутствуют достаточно обоснованные нормативы по срокам обучения для получения необходимой квалификации;

4) не учитываются различия в сложности работ, если сроки одинаковы;

5) сроки подготовки отражают разницу квалификации работника, но не отражают различия в сложности выполняемых функций;

6) невозможно определить относительную ценность работ, преимущественно ручных, выполняемых без механизмов, пользуясь этим методом.

В силу имеющихся недостатков этого метода он не используется в качестве самостоятельного.

Аналитические методы аттестации работы позволяют обосновать и построить организационную иерархию должностей (работ) с точки зрения их ценности (важности) для достижения организационной цели с помощью балльной аналитической системы оценки работы.

К наиболее известным аналитическим методам аттестации работы относятся

аналитический и суммарный (или соответственно балльный и безбалльный) методы сравнения факторов, метод рейтинговых баллов.

Метод сравнения факторов работы основан на анализе и определении ценности отдельно установленных функций труда, выражающих основное содержание процесса труда и являющихся общими для любого вида технологически однородных работ. Факторы могут быть различными для разных организаций в зависимости от специфики деятельности и размера. Традиционно к таким факторам относят функцию подготовки (F_1) и обслуживания работы (F_2), функцию расчета (F_2), функцию ведения процесса (F_3), функцию управления оборудованием (F_4), так же учитывается фактор надежности или ответственности работы (F_5).

По *балльной или безбалльной системе оценки* аттестуемые работы сравниваются фактор за фактором. Балльный метод сравнения факторов работы предусматривает экспертную оценку относительной ценности работ по функциям (O_{Fi}) с помощью баллов и определение общей оценки относительной ценности работы в организации (W_i), с учетом удельной значимости каждой функции в достижении организационной цели (x_{Fi}): ($W_i = O_{Fi} \times x_{Fi}$). Безбалльный метод сравнения факторов работы предусматривает последовательное эмпирическое сравнение однородных работ с работой, принятой в организации эталоном, на основе затрат рабочего времени на выполнение той или иной функции труда и получение качественной оценки ценности этих функций и фактора надежности, например, очень ценная, умеренно ценная, мало ценная.

Метод рейтинговых баллов (рейды) — это аналитический метод оценки работы путем применения баллов по различным факторам:

1) факторы на входе, т. е. личные характеристики, необходимые для выполнения этой работы (например, знания, навыки, личные качества);

2) факторы процесса, т. е. характеристики работы, которые определяют требования к ее исполнителям (например, решение проблем, сложность, оригинальность, творчество, условия работы, т. д.);

3) факторы на выходе, т. е. содержание влияния, которое исполнитель работы может оказать на конечные результаты работы (качество, объем продаж, прибыль, ответственность за человеческие ресурсы и активы, т. д.).

Количество избранных организацией факторов варьируется в зависимости от сферы деятельности и сложности организационной структуры и может достигать нескольких десятков. Для ясности их объединяют в несколько групп. Шкалы рейтинга факторов состоят из нескольких уровней и количественной оценки каждого уровня фактора в баллах в рамках установленного диапазона. Каждый уровень — это критерий, который детально описывается.

При эмпирическом анализе соответствующего фактора из описания работы его сопоставляют с этим критерием и присваивают соответствующий балл. Должностная позиция «получает» от экспертов определенное количество баллов по каждому фактору, признанному важным и актуальным для компании. Сравнительная важность каждого фактора определяется максимальным количеством присужденных баллов. Проведенная таким образом многофакторная оценка отражает относительный «вес» той или иной должности.

Гибридные методы аттестации работы предполагают сочетание неаналитических и аналитических методов при определении организационной ценности конкретной работы. К гибридным методам аттестации работы следует отнести, например, метод Хэя, метод Watson Wyatt.

Метод Хэя — это гибридный метод оценки должностей по системе табличного руководства на основе трех групп факторов: ноу-хау, решение проблем, ответственность. Ноу-хау (know-how) — это достаточные для достижения приемлемого уровня производительности труда глубина знаний (Technical Know How); широта знаний (Breadth of Management Skills); уровень коммуникаций (Human Relation Skills).

Фактор «решение проблем» (problem solving) определяет ожидаемый уровень умственных способностей и характер мыслительного процесса у работника при выполнении трудовых функций и характеризуется двумя параметрами — свобода мышления (Thinking Environment) и сложность проблемы (Thinking Challenge).

Фактор «ответственность» (accountability) за поступки и последствия своих действий проявляется в таких параметрах работы, как степень свободы действий (Freedom to Act); влияние позиции на конечные результаты (Impact to End Results), объем контроля (Area of Impact).

В ряде случаев метод может иметь еще один фактор — условия труда (Industrial Environment), определяемый такими параметрами: физическая нагрузка, равномерность нагрузки, наличие неблагоприятных факторов, уровень риска.

Каждую должность (работу) оценивают по трем факторам направляющих таблиц по трехбалльной системе: 3 — выше (Up-hill) 2 — равно (Flat), 1 — ниже (Down-hill). Все указанные выше параметры должностей являются столбцами и строками трех таблиц: знания и умения, решение проблем и ответственность. По каждому из этих факторов экспертами делается заключение, что отображено числом (абсолютным значением) в таблицах know-how и accountability либо процентного значения в таблице problem solving. Размер и диапазон направляющих таблиц определяются размером, сложностью и структурой организации, к которой относятся рассматриваемые должности (работы). Названия факторов в таблицах могут изменяться, чтобы точнее соответствовать специальной терминологии организации, но между всеми таблицами обязательно должна сохраняться семантическая совместимость. Про-филь, используемый данным методом, един и определяется оценкой взаимосвязи между тремя ключевыми факторами.

Метод *Watson Wyatt* построен на иных принципах, отличающихся от принципов Хэй-метода. Если Хэй-метод предполагает балльную оценку должностей, что позволяет ранжировать должности по полученным «весам», то метод *Watson Wyatt* дает возможность ранжировать должности напрямую, минуя «взвешивание» работ.

Использование методики предусматривает три этапа:

1 — предполагает определение грейда организации, который зависит от численности персонала, годового оборота и разнообразия выпускаемой продукции, оказываемых услуг и масштаб рыночного присутствия (на местном рынке, на интернациональном, на глобальном). Грейд организации — это грейд ее генерального директора. С него и начинаем отсчет грейдов других должностей организации;

2 — связан с отнесением должностей к категории специалистов и руководящих работников (табл. 3.3);

3 — предполагает определение грейда должности с помощью оценки факторов должностей по трехбалльной системе (3 — выше, 2 — равно, 1 — ниже):

- 1) профессиональные знания (Functional Knowledge);
- 2) знание бизнеса (Business Expertise);
- 3) уровень руководства (Leadership);
- 4) решение проблем (Problem Solving);
- 5) характер влияния на бизнес (Nature of Impact);
- 6) коммуникации (Interpersonal Skills).

Таблица 3.3

Категорирование специалистов и руководителей

Категории специалистов	Категориями руководителей
Содействие (рабочие, машинисты, операторы и пр.)	Оперативное руководство (т.е. должности, связанные с наблюдением за рабочим процессом, контролем отклонений от стандарта, оперативным руководством)
Независимость (административные позиции,	Менеджмент (т.е. должности руководителей)

секретарские и ассистентские должности, начальные должности финансовых, маркетинговых служб и пр. с функциями координации деятельности других сотрудников)	второго уровня, подчиненные высшим руководителям организации или функциональным - руководителям)
Профессионализм (должности инженеров, маркетологов, бухгалтеров, менеджеров по персоналу и пр.)	Стратегия (т.е. высшие руководящие должности, предполагающие разработку функциональных или бизнес-стратегий организации, ее политики, консультирование первых лиц по вопросам развития бизнеса)
Уникальность (должности специалистов, профессионализм, опыт, навыки которых делают их уникальными и ключевыми при достижении целей)	Общая концепция (высшие руководящие должности, ответственные за определение стратегии развития бизнеса)

Разработка описания работы – это третий заключительный этап разработки регламентов трудовой деятельности.

Описание работы – это письменный документ, в котором представлена информация о содержании и параметрах работы применительно к цели регламента труда и времени.

Содержание работы — это состав и объем трудовых функций, действий работника, определяющих профессионально-квалификационные требования к нему. К параметрам работы относятся: ее масштаб (связан с содержательной стороной работы и представляет собой количество задач/операций, которые работник должен выполнить), сложность (отражает степень самостоятельности в принятии решений и степень владения трудовым процессом), отношения (т. е. установление межличностных связей между исполнителями работы и другими работниками как по поводу самой работы, так и в связи с другими видами работ в организации)⁷⁶.

Разработка описания работы исключительно важна для упорядочения всей управленческой работы, налаживания хорошей проверки исполнения, контроля над результатами работы, делегирования полномочий по вертикали и горизонтали, развитию чувства уверенности у работников, готовности брать на себя ответственность и проявлять инициативу. А это, в конечном счете, позволит сформировать эффективную организационную структуру и культуру. Описание работы, обеспечивая целесообразную специализацию и свободу действий работников, их четкое взаимодействие, призвано способствовать такому распределению трудовых заданий между работниками, которое позволяло бы заинтересовывать их в постоянном совершенствовании профессиональной компетентности для достижения как цели должности, так и организационных бизнес-целей.

Описания работы разрабатываются для работников всех уровней и используются в интересах как самой организации, так и работника.

Для организации это:

- эффективное средство для определения задач каждого исполнителя (обеспечивает нормальный ход процесса производства, имеет большое влияние на предотвращение конфликтов между исполнителями, если не будут определены четкие границы между зонами ответственности);

- основа для подготовки объявления об имеющейся вакансии, отражающего характеристики самой работы, и последующего подбора персонала, оценки последующей его деятельности на рабочем месте;

- основа для составления личной спецификации работника, необходимой для реализации им целей и всех закрепленных за ним работ;

- основа для пересмотра организационной структуры, если детальное обсуждение содержания работ, закрепленных за рабочими местами, выявило наличие проблемных

⁷⁶Цит. по: Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2003. — С. 561.

ситуаций;

- основа для установления и категорирования работы, что можно сделать только при наличии подробного описания самой работы;

- основа для подготовки и обучения персонала, приобретения ими знаний и навыков, достаточных для качественного выполнения всех элементов работы, закрепленных в ее содержании.

Для исполнителя ценность описания работы состоит в том, что она дает работнику четкое представление о том, что от него ожидают, по каким критериям будут оценивать результаты его труда. А поскольку описание работы осуществляется с участием самого работника, то работа становится для него более ясной и осмысленной.

Описание работы исполняет роль стандарта, с которым сравниваются претенденты на вакантное рабочее место для установления соответствия содержащимся в нем требованиям, а также занимающие рабочие места работники в процессе аттестации работников на соответствие занимаемой должности⁷⁷.

При разработке описания работы применима *концепция совместной ответственности* обученного аналитика (работника кадровой службы), исполнителя работы и его непосредственного руководителя. Аналитик выступает в роли консультанта по разработке описания работы, он привносит свои профессиональные знания по сбору необходимой информации о работе и выработке стандартного описания основных функций на конкретном рабочем месте. Руководители и / или работник при разработке описания работы привносят свои знания специфики деятельности и результатов труда на конкретном рабочем месте. Описание работы должно быть одобрено самим работником, непосредственным руководителем и утверждено руководителем организации или его заместителем, в подчинении которого находится соответствующее подразделение.

Все описания работ должны быть точными, краткими, хорошо структурированными; их следует писать в соответствии с принятыми стандартами. Решения, принимаемые с учетом описаний работы, должны основываться только на том, что составляет ее нынешнее содержание. Необходимо иметь в виду, что описания работ разрабатываются исходя из удовлетворительного уровня ее выполнения.

В зависимости от цели различают следующие *разновидности описания работы*:

- *объявления о приеме на работу*, описывающие работу с целью привлечения внимания потенциальных претендентов на вакантные рабочие места (должностные позиции);

- *профессиограммы*, представляющие описательную характеристику общих особенностей профессий или специальностей, а также требований, предъявляемых к работнику для успешной работы в данной профессиональной области (в частности, к общеобразовательной и профессиональной подготовке, к его физическим и психофизиологическим качествам). Как правило, они используются при организации и проведении профориентационной работы с трудоспособными индивидами, а также при формировании банка претендентов на конкретное рабочее место;

- *квалификационные характеристики / карты*, описывающие основные показатели, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности. Подобная модификация описания работы является важным документом при отборе кандидата на должность;

- *карты компетенций*, представляющие описание личностных характеристик человека, его способности к выполнению тех или иных трудовых функций, типов поведения и социальных ролей. Используются при принятии решения о найме, обучении и продвижении работника;

- *карьерограммы*, описывающие перспективы и условия профессионального

⁷⁷ Цит. по: Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие /С. И. Сотникова и др.; под ред. С.И. Сотниковой; Новосиб. гос. ун-т экономики и управления. Новосибирск: НГУЭУ, 2015. – 272 с. - С.226

роста и должностного продвижения работника в организации. Используется для планирования карьеры работников, организации профессионально-квалификационного продвижения и обучения работников;

— *должностные инструкции*, определяющие должностные обязанности работника, его права и ответственность за выполняемую работу.

Они используются для организации и оценки труда;

— *психогаммы*, описывающие конкретный вид работы, предназначенные для проведения психологического изучения рабочего места с последующим использованием этих результатов в практической деятельности. Они содержат описание основных личностных характеристик сотрудника, его способности к выполнению определенных трудовых функций на конкретном рабочем месте. Они используются, как правило, для отбора претендентов на работу;

— *стандарты подготовки*, описывающие компетенцию специалиста в определенной профессиональной области, требуемую для эффективной деятельности на практике. Используются в сфере образования, в том числе подготовки, переподготовки и повышении квалификации кадров;

— *тарифно-квалификационные справочники*, описывающие квалификационные характеристики работ, профессий рабочих и должностные характеристики служащих. Используются для тарификации работ и работников;

— *положения о структурных подразделениях*, обеспечивающие разграничение их задач, функций, прав и ответственности. Используются для проведения проверок и инспекций деятельности функциональных и линейных подразделений.

Остановимся подробнее на основных видах описания работы.

Должностная инструкция — это документ, описывающий основные функциональные обязанности, права, ответственность сотрудника, занимающего конкретную должность.

Должностная инструкция должна, во-первых, определять обязанности, права и ответственность персонала и оберегать его от выполнения несвойственных функций, подчеркивать систему взаимоотношений между руководителями и подчиненными им сотрудниками. Во-вторых, упорядочивать потоки информации на предприятии, формировать требования к должностям и порядку оценки труда сотрудников. В-третьих, возможность отличить хороших работников от плохих. В-четвертых, не являться догмой, она должна постоянно совершенствоваться и далее.

Эти задачи достигаются с помощью специальной структуры построения должностных инструкций. Традиционно структура должностной инструкции включает следующие разделы:

— «Общие положения», где приводятся основные задачи работника, нормативные документы, которыми он руководствуется в работе, подчиненность работника, порядок его назначения и освобождения от должности, уровень квалификационных требований в соответствии с квалификационным справочником, порядок замещения в случае отсутствия;

— «Должностные обязанности», где содержится полный перечень выполняемых работ. Степень детализации выполняемых работ зависит от характера деятельности работника: а) для специалистов, занятых в основном творческой работой, этот перечень включает основные укрупненные направления и задачи работы; б) для технических исполнителей и специалистов, в деятельности которых преобладают повторяющиеся работы, перечень более детализирован;

— «Права», где закрепляются полномочия, предоставляемые данному должностному лицу для самостоятельного решения всех вопросов;

— «Ответственность», где регламентируется персональная ответственность должностного лица за выполнение возложенных на него обязанностей и использование предоставленных ему прав, включая ответственность за принимаемые решения по

закрепленным за ним вопросам в разделе «Права»;

— «Основные взаимосвязи должностного лица», где фиксируются все необходимые связи этого лица с работниками своего и других подразделений, а также с внешними организациями. Здесь указывается информация, которая необходима для выполнения возложенных на работника обязанностей, от кого и в какие сроки она поступает, какую информацию, когда и кому следует передать, какие документы и совместно с кем готовятся.

Раздел «Должностные обязанности» является важнейшим элементом должностной инструкции. В условиях неконкретных должностных обязанностей круг задач работника определяется субъективно руководителем, а также неупорядоченным потоком поступающих заданий и в каждый конкретный момент объективно определить степень загруженности работника не представляется возможным, следовательно, нельзя определить хорошо ли он работает, можно ли делегировать ему дополнительные полномочия и т. д. Четкое описание должностных обязанностей способствует правильной организации труда в подразделении и организации в целом, определению общей численности работников разных категорий и специальностей.

Основные функциональные обязанности по должности представляются в форме перечня, показывающего, каких конечных результатов должен достичь работник вместе с группой прямых и не прямых (косвенных) подчиненных.

Описание обязанности по должности должно:

1) начинаться с глагола и исключать все ненужные слова. Следует использовать глаголы, выражающие ответственность сотрудника: рекомендовать, делать, обеспечить работу других, сотрудничать с кем-либо, наблюдать;

2) описывать в сжатой форме, что должно быть сделано. Это указывает цель работы и приводит к постановке задач и стандартов работы;

3) формулироваться таким образом, чтобы сразу возникали мысли об оценке работы сотрудника.

В связи с этим основные требования к формулированию должностных обязанностей следующие:

— обязанности нацелены на достижение ключевых результатов работы на конкретном рабочем месте;

— обязанности отражают *как* должен делать работник, а не *что* и *когда*;

— в формулировке обязанностей четко выделено действие, которое ведет к конечному результату;

— логика изложения основных обязанностей различна: возможна по частоте выполнения заданий, в хронологическом порядке, по значимости заданий, по функциям управления (например, постановка задачи, планирование, организация, контроль, регулирование), т. д.

— включаемые обязанности должны соответствовать квалификации сотрудника, занимающего данное рабочее место (должность);

— обязанностей не должно быть слишком много, поскольку это свидетельствует о наличии в их перечне второстепенных обязанностей, выполнение которых предполагается при выполнении основных. Перечень основных обязанностей для хорошо структурированной работы обычно содержит от пяти до восьми определений⁷⁸.

Первый руководитель организации утверждает инструкции для должностей, находящихся непосредственно в его компетенции. Для остальных должностей инструкции утверждаются заместителями первого руководителя, отвечающими за соответствующее подразделение.

Первый экземпляр должностной инструкции для каждого работника хранится в

⁷⁸См.: Зудина Л. Н. Организация управленческого труда: учеб. пособие. — Новосибирск: НГАЭиУ, 1995. — С. 68.

отделе кадров, второй экземпляр — у руководителя подразделения, третий — у работника.

Квалификационные характеристики (требования) — детальное описание физических и интеллектуальных видов деятельности, связанных с выполнением работы, а также, при необходимости, социальных и физических характеристик среды. Квалификационные требования, как правило, формулируются в виде описания поведения исполнителя, т. е. что он делает, какие знания использует при выполнении работы, на основании каких факторов дает оценки и суждения и в чем их смысл.

Для квалификационных требований к рабочему месту *не существует стандартной структуры и разделов*. Считается, что их состав и структура могут варьироваться в зависимости от характера и типа работы, например, от того, является она физической или умственной, а также от характера организации. Структура документа, к примеру, может быть такой: основные обязанности и ожидаемые результаты; рутинные обязанности; периодические или разовые обязанности; условия работы; используемые материалы и оборудование; личные контакты и др.

Для целей периодической аттестации и обучения персонала в структуру квалификационных требований следует включать нормативы выполнения работы (нормы производительности).

Другим документом, который составляется на основе анализа работы, является **спецификация работы**. Данный документ содержит требования к исполнителю работы по конкретной должности или рабочему месту. Она содержит такие разделы, как особенности ответственности; рабочие взаимоотношения; условия труда; форма контроля за действиями исполнителя в процессе выполнения порученной ему работы; требования, предъявляемые работой к образованию, квалификации и опыту работника.

Личностная спецификация — документ, описывающий характеристики, которыми должен обладать человек для успешного выполнения работы. Это — обязательный набор знаний, компетенций и личностных характеристик, которыми должен обладать кандидат на получение данной должности. Личностная спецификация (или профиль должности) — инструмент, облегчающий процесс отбора кандидатов, поскольку предоставляет возможность структурированной оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой. Вместе с тем этот метод делает акцент на технических, в большей мере формальных характеристиках кандидата (его прошлом), оставляя в стороне личностные характеристики и потенциал профессионального развития.

Различают личностные спецификации: основанные на компетенциях; из семи пунктов, по А. Роджеру; из пяти пунктов, по Д. Манро-Фрейзеру.

Схема личностной спецификации, по А. Роджеру, включает:

- 1) физические характеристики — здоровье, телосложение, внешность, манера поведения и речи;
- 2) знания — образование, специальность, профессиональный опыт;
- 3) общий интеллект — общие интеллектуальные способности;
- 4) особые способности — технические навыки, навыки ручного труда, способность легко говорить или считать;
- 5) интересы — интеллектуальные, практические, конструкторские, связанные с физической активностью, общественные, художественные;
- 6) характер — терпимость, влияние, твердость, надежность, уверенность в себе;
- 7) среда — семейная среда, профессии членов семьи, наличие авто и т. п.

Схема личностной спецификации, по Д. Манро-Фрейзеру, включает следующие параметры:

- 1) воздействие на других — физические характеристики, внешность, речь и манеры;

- 2) приобретенная квалификация — образование, профессиональная подготовка, опыт работы;
- 3) врожденные способности — природная сообразительность и способность к обучению;
- 4) мотивация — цели, которые ставит человек, последовательность, решительность и успешность в их достижении;
- 5) адаптивность — эмоциональная устойчивость, способность противостоять стрессу, способность ладить с людьми.

Штатное расписание — нормативный документ, устанавливающий для данного учреждения, организации или предприятия структуру административно-управленческого аппарата, штаты и должностные оклады; содержит наименование должностей, численность работников и должностные оклады по каждой из них.

Составление штатного расписания полностью отнесено к компетенции предприятия (организации). Его руководитель имеет право утверждать и изменять структуру, штаты производственных подразделений и отделов в пределах, обусловленных, с одной стороны, необходимостью осуществлять производственный процесс (с минимальной численностью исполнителей для его функционирования и реализации функций управления), а с другой — экономическими возможностями предприятия (объемом затрат на содержание персонала, который может позволить себе предприятие).

Типовые структуры и штаты, представляемые как прогрессивные, могут носить лишь рекомендательный характер. Составление штатного расписания на действующем предприятии осуществляется в два этапа. На первом этапе составляется проект штатного расписания, т. е. устанавливается оптимальная численность персонала по каждому из подразделений (как общая, так и по должностям). На втором этапе проводится аттестация работников, рекомендуемых для назначения. По результатам аттестации устанавливается квалификационная категория каждого из них, конкретный оклад и размер надбавок. Результат аттестации используется при установлении окончательного штатного расписания⁷⁹.

Положение о структурном подразделении — документ, регламентирующий деятельность конкретного структурного подразделения организации (отдела, службы, бюро, группы и т. п.). Типовая структура положения включает следующие разделы: (1) общие положения — указывается точное название подразделения, определяется его место в системе управления организацией, фиксируются задачи деятельности, в чьем непосредственном подчинении находится, степень его самостоятельности, кто возглавляет подразделение, порядок назначения на должность и освобождения от должности руководителя, а также описывается внутренняя структура подразделения, распределение функций между подразделениями, их подчиненность и взаимодействие, порядок утверждения структуры и штатов подразделения, перечисляются основные нормативные документы, которыми подразделение руководствуется в своей деятельности; (2) функции подразделения — четко формулируются вменяемые подразделению функции, необходимые для выполнения возложенных на него задач; (3) права — определяется компетенция подразделения и закрепляются права, необходимые для выполнения возложенных на него функций; (4) ответственность.

3.6 Охрана труда и техника безопасности персонала

3.6.1 Значение охраны труда и безопасности персонала

Понятие и значение охраны труда и безопасности персонала неразрывно связаны с

⁷⁹ Цит. по: Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие /С. И. Сотникова и др.; под ред. С.И. Сотниковой; Новосиб. гос. ун-т экономики и управления. Новосибирск: НГУЭУ, 2015. – 272 с. – С. 227

пониманием значения труда в жизни людей. Труд - это целесообразная деятельность одного работника или группы работников, направленная на достижение поставленной цели - производства материальных благ или оказания услуг, необходимых для удовлетворения потребностей общества.

При этом труд всегда протекает в конкретных условиях, имеющих различный организационно-технический и санитарно-гигиенический характер.

Организационно-технические условия – состав средств труда, предметов труда и организационной системы их соединения, формирующие факторы воздействия на работников, затраты и результаты труда. Санитарно-гигиенические условия труда - это совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность человека в процессе труда. Воздействуют на персонал в процессе труда и те и другие условия комплексно.

Затраты физической и умственной энергии человека в процессе трудовой деятельности в нормальных условиях необходимы и полезны человеку. И только во вредных условиях или при чрезмерном напряжении сил человека могут проявиться негативные последствия труда в виде профессиональных заболеваний или травм.

Охрана труда призвана ограждать работников от воздействия вредных и опасных производственных факторов, обеспечивать наиболее благоприятные условия труда, что предотвращает лишнюю затрату их сил и содействует повышению производительности труда.

Как показывает практика, у российских работодателей ещё слабо проявляется заинтересованность в создании действенной системы безопасности работников. Недофинансирование мероприятий по охране труда, отсутствие материального стимулирования повышения безопасности труда в первую очередь связаны с финансовой несостоятельностью многих предприятий.

Эта же проблема лежит в основе неудовлетворительного состояния их основных фондов. Степень износа основных фондов в Российской Федерации составляет в среднем 48%, в том числе в промышленности – 53%, в сельском хозяйстве – 50%, в строительстве – 44%, на транспорте – 54%. Физический износ производственного оборудования из-за отсутствия средств на его обновление - одна из главных причин того высокого уровня аварийности и травматизма, который характерен для российских предприятий.

В общей структуре причин несчастных случаев на производстве ежегодно около 70% занимают причины организационного характера (нарушения требований безопасности, низкая организация производства работ, недостатки в обучении работников безопасности труда, нарушения трудовой дисциплины и т.д.).

Хронические профессиональные заболевания в России составляют свыше 98% от общего числа профессиональных заболеваний. Условиями возникновения заболеваний в большинстве случаев служат несовершенство технологических процессов, конструктивные недостатки средств труда, несовершенство рабочих мест, неприменение или отсутствие средств индивидуальной защиты.

На практике более полноценно мероприятия по охране труда проводят в основном крупные предприятия. Средние предприятия значительно меньше уделяют внимание этой сфере работы, а малые предприятия в основном не приводят систему безопасности своих работников в соответствие с требованиями законодательства об охране труда, а часто и не знают, как это делать.

Успех в решении проблем охраны труда в большой степени зависит от качества подготовки специалистов в этой области. Специалисты по охране труда должны обладать знаниями, навыками и умениями по созданию безопасных условий труда на предприятии.

Повышение технического уровня производства неразрывно связано с широким использованием радиоэлектроники, телевидения, оптической квантовой электроники и оптических квантовых генераторов. Все эти устройства и установки, генерирующие электромагнитные поля, являются источниками электромагнитных излучений. Круг лиц,

подвергающихся воздействию таких излучений, все время расширяется.

Увеличение мощностей и скоростей работы оборудования, замена традиционных технологических процессов новыми (электрофизическими, электрохимическими, ультразвуковыми) приводят к возрастанию воздействия на работающих таких неблагоприятных факторов, как шум, вибрация, ультразвук.

По материалам Росстата России, в течение последнего десятилетия происходит рост численности работников, занятых во вредных условиях труда. В промышленности и на транспорте доля таких работников составляет более трети всех занятых в этих сферах, в строительстве – более 20%. Доля работников, занятых тяжёлым физическим трудом, составляет около 13%, а удельный вес работников, занятых напряжёнными работами, составил около 10%.

Несмотря на сложности решения проблем охраны, каждый руководитель организации должен стремиться обеспечить своим работникам безопасные условия труда, так как охрана труда – это его обязанность.

3.6.2 Классификация условий труда

Классификация условий труда основана на принципе дифференциации параметров факторов рабочей среды и трудового процесса в зависимости от уровней действующих гигиенических нормативов.

Гигиенические нормативы условий труда – это уровни вредных факторов рабочей среды, которые при ежедневной (кроме выходных дней) работе в течение 8 часов, но не более 40 часов в неделю в течение всего рабочего стажа не должны вызывать заболеваний или отклонений в состоянии здоровья, в процессе работы или в отдалённые сроки жизни настоящего и последующего поколений (Руководство Р 2.2.2006-05).

В соответствии с указанным выше руководством условия труда на рабочих местах предприятий и организаций подразделяются на четыре класса. [6]

Оптимальные условия труда (1 класс) – это условия труда, при которых воздействие на работников вредных и опасных производственных факторов отсутствует, сохраняется здоровье работников, и создаются предпосылки для поддержания высокого уровня их работоспособности.

Допустимые условия труда (2 класс) – это условия труда, при которых на работника воздействуют вредные производственные факторы, уровни которых не превышают значений, установленных гигиеническими нормативами, а изменённое функциональное состояние организма работника восстанавливается во время регламентированного отдыха в течение рабочего дня или к началу следующего рабочего дня.

Условия труда 1 и 2 классов относятся к безопасным условиям.

Вредные условия труда (3 класс) – это условия труда, при которых на работника воздействуют вредные производственные факторы, уровни которых превышают значения, установленные гигиеническими нормативами.

Неблагоприятное воздействие вредных производственных факторов на организм работника, его работоспособность и производительность труда оказывается с разной силой, поэтому вредные условия подразделяются на четыре подкласса.

Вредные условия труда (подкласс 3.1) - условия труда характеризуются такими отклонениями уровней вредных факторов от гигиенических нормативов, которые вызывают функциональные изменения организма человека, восстанавливающиеся, как правило, при более длительном (чем к началу следующей смены) прерывании контакта с вредными факторами и увеличивают риск повреждения здоровья.

Вредные условия труда (подкласс 3.2) - условия труда с такими уровнями вредных факторов, которые вызывают стойкие функциональные изменения организма человека, приводящие к появлению и развитию начальных форм профессиональной заболеваемости (без потери профессиональной трудоспособности).

Вредные условия труда (подкласс 3.3) - условия труда с такими уровнями вредных факторов, воздействие которые приводит к развитию профессиональных заболеваний легкой и средней степени тяжести (с потерей профессиональной трудоспособности), в период трудовой деятельности.

Вредные условия труда (подкласс 3.4) - условия труда с такими уровнями вредных факторов, воздействие которых может привести к развитию тяжелых форм профессиональных заболеваний (с потерей общей трудоспособности).

Работа во вредных условиях труда является нарушением санитарного законодательства Российской Федерации и может быть разрешена только по обоснованным технологическим причинам. При этом обязательным является использование средств индивидуальной защиты и ограничение времени воздействия на работающих вредных производственных факторов. Защита временем означает введение внутрисменных перерывов, сокращение рабочего дня, увеличение продолжительности отпуска, ограничение стажа работы в данных условиях.

Опасные условия труда (4 класс) – это условия труда, при которых на работника воздействуют опасные производственные факторы, воздействие которых в течение рабочего дня или его части создают угрозу для жизни работника, высокий риск развития тяжелых форм острого профессионального заболевания.

Работа в опасных (экстремальных) условиях труда не допускается, за исключением работ по ликвидации или предупреждению аварийных ситуаций.

Условия труда классифицируются и по фактору травмобезопасности:

Оптимальные условия труда - на рабочем месте не выявлено ни одного нарушения требований охраны труда; не проводятся работы, связанные с ремонтом оборудования, работы повышенной опасности и другие работы, требующие специального обучения по охране труда.

Допустимые условия труда - на рабочем месте не выявлено ни одного нарушения требований охраны труда; производятся работы, связанные с ремонтом оборудования, работы повышенной опасности и другие работы, требующие специального обучения по охране труда; эксплуатируется оборудование с превышенным сроком службы; выявлены повреждения или неисправности средств защиты, не снижающие их защитных функций.

Опасные условия труда - на рабочем месте выявлено одно и более нарушений требований охраны труда.

3.6.3 Основные вредные и опасные производственные факторы

Вредные и опасные производственные факторы подразделяются на четыре группы: физические, химические, биологические, психофизиологические.

1. Физические вредные и опасные производственные факторы:

- движущиеся машины, механизмы, подвижные части оборудования;
- перемещающиеся заготовки материалов, изделия;
- острые кромки, заусенцы поверхностей заготовок;
- повышенная запылённость и загазованность воздуха на рабочем месте;
- повышенная или пониженная температура поверхностей оборудования, материалов, воздуха на рабочем месте;
- повышенный уровень шума, вибрации;
- повышенная или пониженная влажность воздуха;
- повышенная подвижность воздуха;
- повышенный уровень инфразвука, ультразвука;
- повышенное напряжение и сила тока в электрической цепи, замыкание которой может пройти через человека;
- повышенный уровень статического электричества;
- повышенная напряженность электрического поля, магнитного поля;
- недостаточная освещённость рабочей зоны; пониженная контрастность;

- повышенная пульсация светового потока;
- повышенный уровень инфракрасного излучения;
- повышенный уровень ультрафиолетовой радиации;
- расположение рабочего места на значительной высоте относительно поверхности земли или пола помещения.

2. *Химические* вредные и опасные производственные факторы:

- по характеру воздействия на организм человека: токсические, раздражающие, сенсibilизирующие (повышающие чувствительность организма, аллергию), канцерогенные, мутагенные, влияющие на репродуктивную функцию человека;
- по пути проникновения в организм человека: через органы дыхания, желудочно-кишечный тракт, кожу, слизистые оболочки.

3. *Биологические* вредные и опасные производственные факторы:

- патогенные микроорганизмы (бактерии, вирусы, грибы и т.д.);
- микроорганизмы (растения и животные).

4. *Психофизиологические* вредные и опасные производственные факторы:

- физические перегрузки (статические и динамические);
- нервно-психические перегрузки, которые в свою очередь подразделяются:
 - умственное перенапряжение (зависит от большого объёма информации, ответственности за принятие решения, сложности работы);
 - перенапряжение анализаторов человека;
 - монотонность труда (зависит от количества выполняемых операций, продолжительности одной операции, числа элементов в операции);
 - эмоциональные перегрузки (выражаются в учащении пульса, увеличении частоты дыхания, кровяного давления; зависят от степени удовлетворённости работой и уровня социально-психологического климата в коллективе).

3.6.4 Правовые основы охраны труда

Регулирование вопросов охраны труда в Российской Федерации осуществляется в соответствии с системой нормативных правовых актов в виде правовой пирамиды.

В вершине пирамиды находится Конституция Российской Федерации, закрепляющая основные принципы охраны труда. В соответствии со ст. 7 Конституции в стране охраняется труд и здоровье людей, обеспечивается государственная поддержка семьи, материнства, отцовства и детства. На основании ст. 37 Конституции Российской Федерации каждый имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены труда.

На втором уровне - федеральные законы. К ним относятся Трудовой кодекс Российской Федерации, Гражданский кодекс Российской Федерации, Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях и другие нормативные правовые акты.

Так, например, ст. 211 Трудового кодекса закрепляет положение о том, что государственными нормативными требованиями охраны труда, содержащимися в федеральных законах Российской Федерации и законах субъектов Российской Федерации устанавливаются правила, процедуры и критерии, направленные на сохранение жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности.

Также этой статьёй устанавливается обязательность исполнения юридическими и физическими лицами государственных нормативных требований охраны труда при проектировании, строительстве, реконструкции и эксплуатации объектов, конструировании машин, механизмов и другого оборудования, разработке технологических процессов, организации производства и труда.

На третьем уровне - подзаконные акты. К ним относятся Указы Президента Российской Федерации, Постановления Правительства Российской Федерации, другие подзаконные акты федеральных органов.

Так, постановлением Правительства Российской Федерации от 27 декабря 2010 г. № 1160 было определено, что в Российской Федерации действуют следующие виды нормативных правовых актов, содержащих государственные нормативные требования охраны труда:

- Межотраслевые правила по охране труда;
- Межотраслевые типовые инструкции по охране труда;
- Отраслевые правила по охране труда;
- Типовые инструкции по охране труда;
- Правила безопасности;
- Правила устройства и безопасной эксплуатации;
- Инструкции по безопасности;
- Государственные стандарты системы стандартов безопасности труда;
- Строительные нормы и правила;
- Своды правил по проектированию и строительству;
- Гигиенические нормативы;
- Санитарные правила и нормы;
- Санитарные нормы.

На четвертом уровне - нормативные правовые акты субъектов Российской Федерации. К настоящему времени в большинстве регионов России приняты законодательные акты, детализирующие полномочия региональных органов власти в сфере охраны труда.

На пятом уровне - муниципальные правовые акты. Органы местного самоуправления обеспечивают реализацию основных направлений государственной политики в сфере охраны труда на территориях муниципальных образований в пределах своих полномочий, в том числе в принятии муниципальных правовых актов по вопросам охраны труда и целевых программ улучшения условий и охраны труда.

На шестом уровне - локальные нормативные акты по вопросам охраны труда. К ним относятся документы, содержащие нормы трудового права, которые принимает работодатель в пределах своей компетенции в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями.

В коллективном договоре специальным разделом оформляются мероприятия по охране труда. При этом учитываются предложения работодателя, работников, иных уполномоченных работниками представительных органов на основе анализа причин производственного травматизма и профессиональных заболеваний, а также с учётом работ по обязательной сертификации постоянных рабочих мест на соответствие требованиям охраны труда.

За нарушения нормативных правовых актов в области охраны труда виновные несут следующие виды ответственности: административную, дисциплинарную и уголовную.

Административная ответственность - нарушение законодательства о труде и об охране труда может повлечь предупреждение в письменном виде, административный штраф, дисквалификацию работника, в некоторых случаях приостановление деятельности.

Дисциплинарная ответственность - за неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей работодатель вправе применить дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, увольнение по соответствующим основаниям.

Уголовная ответственность - нарушение требований охраны труда, совершенное лицом, на которое возложены обязанности по их соблюдению, если это повлекло по неосторожности причинение тяжкого вреда здоровью человека, наказывается: штрафом, либо обязательными работами, либо исправительными работами, либо принудительными работами, либо лишением свободы на срок до одного года.

То же деяние, повлекшее по неосторожности смерть человека, наказывается: принудительными работами, либо лишением свободы на срок до четырёх лет.

Деяние, повлекшее по неосторожности смерть двух и более лиц, наказывается принудительными работами, либо лишением свободы на срок до пяти лет.

3.6.5 Управление охраной труда в организации

Охрана труда – система сохранения жизни и здоровья работника в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

Конвенция Международной организации труда (МОТ) № 155 «О безопасности и гигиене труда и производственной среде» устанавливает требования к мероприятиям в сфере безопасности труда, которые должны быть реализованы на уровне предприятия. Правовое регулирование в сфере охраны труда осуществляется в соответствии с разделом X Трудового кодекса Российской Федерации, который отвечает нормам международного права.

В обеспечении безопасных условий труда непосредственно на предприятии (организации) заинтересованы работающий и работодатель. При этом основная нагрузка по обеспечению безопасных условий труда лежит на работодателе.

Система управления охраной труда – это часть общей системы управления организацией, представляющая набор взаимосвязанных и взаимодействующих между собой элементов, устанавливающих политику организации по охране труда и процедуры её осуществления.

Целью системы управления охраной труда является содействие защите работников от воздействия опасных и вредных факторов, исключению несчастных случаев и профессиональных заболеваний на производстве.

Основные функции системы управления охраной труда:

- учёт и анализ состояния условий труда, причин производственного травматизма и профессиональных заболеваний работников;
- организация расследования несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний;
- планирование мероприятий по охране труда;
- контроль состояния охраны труда и деятельности служб охраны труда;
- организация и координация работ по охране труда;
- финансирование и стимулирование работ по охране труда;
- разработка, пересмотр и внедрение нормативных документов по охране труда;
- организация обучения и контроля знаний по охране труда.

Главная ответственность за безопасные условия труда работников и обязанности по обеспечению безопасных условий и охраны труда лежит на работодателе.

Основным звеном системы управления охраной труда на предприятии (в организации) является служба охраны труда.

На предприятиях с численностью работников менее 50 человек работодатель самостоятельно принимает решение о создании службы охраны труда, либо введении должности специалиста по охране труда. При отсутствии службы или штатного специалиста по охране труда эти функции выполняет руководитель организации.

На предприятиях с численностью работников от 50 до 700 человек создаётся служба охраны труда или вводится штатная должность специалиста по охране труда, имеющего необходимую подготовку или опыт работы в этой области.

На предприятиях с численностью работников более 700 человек создаётся бюро охраны труда численностью 3 – 5 человек или отдел численностью 6 человек и более.

Основные функции службы охраны труда:

- организация работы по обеспечению выполнения работниками требований

охраны труда;

- учет и анализ состояния и причин производственного травматизма, профессиональных заболеваний;

- оказание помощи подразделениям в организации и проведении измерений параметров опасных и вредных производственных факторов, в оценке травмобезопасности оборудования, приспособлений;

- организация аттестацией рабочих мест по условиям труда, сертификацией работ по охране труда и контроль за их проведением;

- проведение совместно с представителями соответствующих подразделений обследований технического состояния зданий, сооружений, оборудования, машин и механизмов, приспособлений, средств коллективной и индивидуальной защиты работников, вентиляционных систем на соответствие требованиям охраны труда;

- участие в работе комиссий по приемке в эксплуатацию реконструированных объектов производственного назначения;

- согласование разрабатываемой в организации проектной, конструкторской, технологической и другой документации в части требований охраны труда;

- разработка совместно с другими подразделениями планов, программ по улучшению условий и охраны труда, предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний; оказание организационно-методической помощи по выполнению запланированных мероприятий;

- участие в составлении разделов коллективного договора, касающихся условий и охраны труда, соглашения по охране труда организации;

- оказание помощи руководителям подразделений в составлении списков профессий и должностей, в соответствии с которыми работники должны проходить обязательные медицинские осмотры, а также списков профессий и должностей, в соответствии с которыми работникам предоставляются компенсации за тяжелую работу и работу с вредными или опасными условиями труда;

- организация расследования несчастных случаев на производстве; участие в работе комиссии по расследованию несчастного случая;

- оформление и хранение документов, касающихся требований охраны труда, актов и других документов по расследованию несчастных случаев на производстве;

- участие в подготовке документов для назначения выплат по страхованию в связи с несчастными случаями на производстве или профессиональными заболеваниями;

- составление отчетности по охране и условиям труда;

- разработка программ обучения по охране труда работников организации, проведение вводного инструктажа со всеми лицами, поступающими на работу или прибывающими в организацию;

- организация своевременного обучения по охране труда работников организации и участие в работе комиссий по проверке знаний требований охраны труда;

- составление (при участии руководителей подразделений) перечней профессий и видов работ, на которые должны быть разработаны инструкции по охране труда;

- оказание методической помощи руководителям подразделений при разработке и пересмотре инструкций по охране труда;

- обеспечение подразделений нормативными правовыми актами (правилами, нормами, инструкциями по охране труда), наглядными пособиями и учебными материалами по охране труда;

- организация и руководство работой кабинета по охране труда, уголков по охране труда в подразделениях;

- доведение до сведения работников действующих законов и иных нормативных правовых актов об охране труда, коллективного договора, соглашения по охране труда организации;

– рассмотрение писем, заявлений, жалоб работников, касающихся вопросов условий и охраны труда, подготовка предложений руководителю организации (руководителям подразделений) по устранению выявленных недостатков.

3.6.6 Особенности охраны труда отдельных категорий работников

Наряду с нормами об охране труда, распространяющимися на всех работников независимо от пола, Трудовой кодекс Российской Федерации в разделе «Особенности регулирования труда отдельных категорий работников» содержит специальные нормы по охране труда женщин, принятые с учетом физиологических особенностей женского организма и выполнения женщинами функции материнства.

Так, для обеспечения охраны здоровья женщин ограничивается применение их труда на тяжелых работах и работах с вредными и (или) опасными условиями труда, а также на подземных работах.

В производствах, где применение труда женщин не запрещено, условия труда на рабочем месте должны характеризоваться такими показателями производственной среды и трудового процесса, которые не превышают установленных гигиенических нормативов для рабочих мест.

Учитывая, что работа в ночное время неблагоприятна для женщин, выполняющих функцию материнства, законодательство предусматривает необходимость ограничения труда женщин в ночное время. Привлечение беременных женщин к работам в ночное время запрещается, а женщин, имеющих детей в возрасте до 3-х лет, допускается только с их письменного согласия и при условии, что это не запрещено им медицинскими рекомендациями.

В целях охраны материнства и детства запрещается направление в служебные командировки, привлечение к сверхурочной работе, работе в выходные и нерабочие праздничные дни беременных женщин, а женщин, имеющих детей в возрасте до 3-х лет, допускается только с их письменного согласия при условии, что это не запрещено им медицинскими рекомендациями.

Беременным женщинам снижаются до 40% нормы выработки, нормы обслуживания по их заявлению, либо эти женщины переводятся на другую работу, более легкую и исключая воздействие неблагоприятных производственных факторов, с сохранением среднего заработка на прежней работе.

Беременные женщины не должны выполнять операции, связанные с подъемом предметов труда выше уровня плечевого пояса, с подъемом предметов труда с пола, с преобладанием статического напряжения мышц ног и брюшного пресса, вынужденной рабочей позой (на корточках, на коленях, согнувшись, наклоном туловища и т.д.). Для беременных должны быть исключены операции на конвейере с принудительным ритмом работы, сопровождающиеся нервно-эмоциональным напряжением.

Беременные женщины не должны трудиться в условиях воздействия инфракрасного излучения, вибрации, ультразвука, ионизирующего излучения, воздействия промышленных аэрозолей, потенциально опасных химических веществ, без естественного освещения и т. д. Труд должен быть механизирован полностью, рабочая поза - свободная. Ходьба за смену - до 2 км. Темп движений - свободный и т. д.

По заявлению женщины ей предоставляется отпуск по уходу за ребенком до достижения им возраста 3-х лет. На период отпуска по уходу за ребенком за работником сохраняется место работы.

Женщины, имеющие детей в возрасте до 1,5 лет, в случае невозможности выполнения прежней работы, переводятся по их заявлению на другую работу с сохранением среднего заработка по прежней работе до достижения ребенком возраста полутора лет.

Расторжение трудового договора по инициативе работодателя с беременными женщинами, женщинами, имеющими детей в возрасте до 3-х лет, одинокими матерями,

воспитывающими ребенка в возрасте до четырнадцати лет, не допускается, за исключением случаев ликвидации организации.

Подростки и молодежь (лица моложе 18 лет) согласно законодательству также имеют право на особые условия безопасности их труда.

Подростки и молодежь в трудовых правах приравниваются к совершеннолетним, и в области гигиены труда пользуются рядом льгот, учитывающих физиологические особенности развития молодого организма.

С согласия одного из родителей трудовой договор может быть заключен с учащимся, достигшим возраста 14 лет, для выполнения в свободное от учебы время легкого труда, не причиняющего вреда здоровью и не нарушающего процесса обучения.

Нормальная продолжительность рабочего времени составляет:

- 24 часа в неделю для работников в возрасте до 16 лет;
- 36 часов в неделю для работников в возрасте от 16 до 18 лет.

Запрещается применение труда лиц в возрасте до 18 лет на работах с вредными или опасными условиями труда, на подземных работах, а также на работах, выполнение которых может причинить вред их здоровью и нравственному развитию. Перечень тяжелых работ и работ с вредными или опасными условиями труда, при выполнении которых запрещается применение труда лиц моложе 18 лет утверждён правительством.

Лица в возрасте до 18 лет принимаются на работу только после предварительного медицинского осмотра и в дальнейшем, до достижения возраста 18 лет, ежегодно подлежат обязательному медицинскому осмотру.

Ежегодный основной оплачиваемый отпуск работникам в возрасте до 18 лет предоставляется продолжительностью 31 календарный день в удобное для них время.

Запрещается направление в служебные командировки, привлечение к сверхурочной работе, работе в ночное время, в выходные и праздничные дни работников в возрасте до 18 лет. Для подростков предусмотрены также льготные условия оплаты труда.

3.6.7 Сертификация организации работ по охране труда

Сертификация работ по охране труда - это процедура подтверждения соответствия проводимых организацией работ по охране труда государственным нормативным требованиям охраны труда. Документом, удостоверяющим такое соответствие, является сертификат соответствия работ по охране труда (*сертификат безопасности*).

Система сертификации работ по охране труда призвана способствовать реализации государственной социальной политики по предоставлению гарантий государства работникам организаций на безопасные условия труда.

Основной целью сертификации работ по охране труда в организациях является содействие методами и средствами сертификации поэтапному решению проблемы создания здоровых и безопасных условий труда на основе их достоверной оценки, а также учет результатов сертификации при реализации механизма экономической заинтересованности работодателей в улучшении условий труда.

В соответствии с правилами сертификации работ по охране труда органы государственной власти субъектов Российской Федерации организуют сертификацию работ по охране труда в организациях путем создания испытательных лабораторий и центров, которые проводят проверку:

- деятельности работодателя по обеспечению безопасных условий труда в организации;
- деятельности службы охраны труда в организации;
- работы по проведению аттестации рабочих мест по условиям труда;
- организации и проведения инструктажей по охране труда работников и проверки их знаний требований охраны труда;
- планирования и реализации мероприятий по охране труда;

— деятельности комитетов (комиссий) по охране труда.

Сертификация работ по охране труда в организациях проводится по двум схемам, предусмотренным Правилами сертификации работ по охране труда.

По первой схеме осуществляется оценка выполнения работ по охране труда и материалов аттестации рабочих мест по условиям труда посредством проведения выборочных контрольных измерений и оценок. Измерения параметров опасных и вредных производственных факторов на рабочих местах осуществляется по методикам, утвержденным в установленном порядке.

По второй схеме оценка выполнения работодателем работ по охране труда и материалов аттестации рабочих мест по условиям труда проводится без выборочных контрольных измерений и оценок в тех случаях, когда результаты аттестации рабочих мест могут быть основаны на измерениях и оценках, выполненных испытательными лабораториями, аккредитованными в Системе сертификации охраны труда.

Сертификация работ по охране труда в организациях включает следующие этапы:

1. Подача организацией заявки на проведение сертификации работ по охране труда, рассмотрение заявки и принятие решения по ней.

2. Проведение проверки и оценки соответствия работ по охране труда в организации установленным государственным нормативным требованиям охраны труда.

3. Анализ полученных результатов проверки и оценки соответствия работ по охране труда в организации установленным государственным нормативным требованиям охраны труда, принятие решения о возможности выдачи (отказе в выдаче) сертификата безопасности.

4. Выдача сертификата безопасности.

5. Инспекционный контроль сертифицированных работ.

Проверку соответствия работ по охране труда в организации установленным требованиям осуществляет комиссия, формируемая руководителем органа по сертификации.

При проведении сертификации работ по охране труда учитываются количество, полнота и достоверность проведения работ по аттестации рабочих мест, а не количество аттестованных или условно аттестованных рабочих мест. При сертификации работ по охране труда учитывается состояние производственного травматизма и уровень профессиональной заболеваемости, проверяется качество расследования несчастных случаев на производстве и выполнение мероприятий по устранению их причин.

Сертификация работ по охране труда по существу является подведением итогов деятельности работодателя и коллектива организации по обеспечению безопасных условий производства и труда. Подтверждением качества этой деятельности является получение сертификата безопасности.

Срок действия сертификата безопасности устанавливает орган по сертификации. Он же проводит инспекционный контроль сертифицированных работ по охране труда в форме периодических проверок для установления соответствия текущих работ по охране труда требованиям, подтвержденным при сертификации работ.

Результаты инспекционного контроля оформляются актом, в котором орган по сертификации даёт заключение о возможности сохранения (приостановлении, отмене) действия выданного сертификата безопасности.

Выводы

1. Организация труда как совокупность организационных отношений и организационных связей между работниками и средствами производства, а также между самими работниками обеспечивает определенный порядок протекания трудового процесса и способствует достижению высокой социально-экономической эффективности приложения труда. К элементам организации труда относят: разделение и кооперацию

труда, рациональные приемы и методы труда, организацию рабочих мест и их обслуживания, научно обоснованное нормирование труда, условия труда, подбор кадров и повышение их квалификации, дисциплину труда, мотивацию работника к высокопроизводительному труду, к проявлению своей деловой активности и творческой инициативы и др.

2. Главной задачей нормирования труда является установление необходимых предприятию затрат труда, результатов труда и пропорций в труде. Правильное решение этой задачи предопределяет необходимость нормирования живого труда (затраты рабочего времени, численности работников), овеществленного труда (оборудование, инструменты, предметы труда, энергия) и условий выполнения работы (организация рабочего места, условия труда). Нормы труда являются одним из основных средств управленческого воздействия на персонал, эффективность его деятельности и производственного поведения. Нормы труда являются основой планирования и организации производства, основой оплаты труда, основой стимулирования роста производительности труда и эффективности производства, выступают элементом ценообразования продукции и услуг. Для оценки состояния нормирования труда и качества действующих на предприятии норм труда наибольшее практическое значение имеет показатель выполнения норм труда отдельным работником или коллективом.

3. Анализ работы позволяет определить обязанности и характер работы на конкретном рабочем месте и требования к ее исполнителю. Анализ работы как метод исследования выполняемой на конкретном рабочем месте работы представляет совокупность итераций по сбору, обработке информации о ее отдельных характеристиках (содержания работы, требований к работнику, рабочая ответственность, особые факторы работы), ее аттестации с целью подготовки собственно описания работы.

4. Описание работы является, с одной стороны, организационно-распорядительным документом, определяющим должностные обязанности, права каждого работника и его критерии выполнения работы; с другой — нормативной основой для оценки деятельности работника, установления соответствия занимаемой должности. При разработке описания работы действует концепция совместной ответственности обученного аналитика (работника кадровой службы), исполнителя работы и его руководителя.

5. Для установления механизмов реализации права работников на труд в безопасных условиях в стране действует система мер. В её основе - принятие ряда законов по охране труда, разработка и применение многочисленных межотраслевых и отраслевых нормативных правовых материалов по охране труда (руководств, стандартов, правил, норм, нормативов, инструкций и т.д.), разработка и воплощение в жизнь программ улучшения условий труда. Охрана труда и безопасности персонала – это одно из важнейших условий достойной жизни и развития каждого человека.

6. Улучшению работы в области охраны труда и безопасности персонала должно способствовать создание механизмов технического и технологического улучшения условий труда работников, включая источники финансирования; обеспечение работников объективной информацией о состоянии условий труда на их рабочих местах; разработка методов материального стимулирования руководителей организаций и их подразделений за достижение безопасных условий труда; повышение ответственности работодателей за нарушения требований охраны труда.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под организацией труда персонала? Нормированием труда? Стандартизацией труда? Регламентацией труда?
2. Каковы элементы организации труда персонала?
3. Каковы задачи научной организации труда персонала?
4. Какие функции выполняет научная организация труда?

5. Что собой представляет анализ работы персонала?
6. Для чего необходима аттестация работы?
7. Какие методы сбора информации о работе получили распространение на отечественных предприятиях? В чем достоинства и недостатки различных методов сбора информации о работе?
8. Какими бывают регламенты деятельности по управлению персоналом?
9. Какими могут быть формы организации коллективного труда?
10. Что означает синергетический подход с точки зрения организации труда?
11. Что понимается под условиями труда, и как они классифицируются?
12. Какие производственные факторы считаются вредными и опасными?
13. Какова система нормативных правовых актов по охране труда?
14. Каковы функции службы охраны труда?
15. Каковы особенности обеспечения охраны здоровья женщин и молодежи?
16. Назначение сертификации работ по охране труда?
17. В чем особенности новой национальной системы квалификации? Какова роль профессиональных стандартов в регламентации труда?

Рекомендуемая литература

1. *Бухалков, М. И.* Организация и нормирование труда : учеб. для вузов / М. И. Бухалков. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2013. — Гл. 1–4. <http://znanium.com/bookread2.php?book=405732>
2. *Бычин, В. Б.* Организация и нормирование труда : учеб. пособие / В. Б. Бычин, Е. В. Шубенкова, С. В. Малинин. — М. : ИНФРА-М, 2012. — Темы 2, 3, 6, 9–11, 14. <http://znanium.com/bookread2.php?book=395971>
3. *Бычин, В. Б.* Регламентация и нормирование труда: учеб. пособие / В. Б. Бычин, Е. В. Шубенкова Е. В.. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 188 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). <http://znanium.com/bookread2.php?book=429982>
4. *Генкин Б.М.* Организация, нормирование и оплата труда на промышленных предприятиях: Учебник для вузов / Б.М. Генкин. - 6-е изд., изм. и доп. - М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 416 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=462619>
5. *Моисеев, В.В.* Основы безопасности труда: учеб. пособие / В.В. Моисеев; РАНХиГС, Сиб. ин-т упр. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2014. - 190 с.
6. *Практикум по экономике, организации и нормированию труда : учеб. пособие / под ред. проф. П. Э. Шлендера.* — М. : Вузовский учебник ; ИНФРА-М, 2011. — Гл. 1, 2.
7. *Сотникова, С.И.* Управление персоналом: деловая карьера: Учеб. пособие / С.И. Сотникова. — 2-е изд., перераб. и доп. Гриф УМО по образованию в области менеджмента М.: РИОР: ИНФРА-М, 2016. — 332 с. — (Высшее образование). — www.dx.doi.org/10.12737/11664. <http://znanium.com/bookread2.php?book=501180> Раздел 5.

Раздел 4. Технологии оценки персонала

5.1. Концептуальные основы оценки персонала

Деловая оценка персонала — это целенаправленный процесс соизмерения качественных характеристик работника (способностей, мотивов, свойств) и его деятельности требованиям рабочего места (должности), позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений. Деловая оценка персонала регулируется централизованными (например, Трудовой кодекс РФ) и/или локальными нормативными актами предприятия (например, Положением о найме работников, Положением о периодической оценке персонала организации).

Деловая оценка персонала выполняет, по крайней мере, три функции: административную, информационную и мотивационную.

Административная функция позволяет принять обоснованное управленческое решение по поводу оптимизации расстановки работников по рабочим местам (должностям) с точки зрения их потенциала и достижений в трудовой деятельности путем повышения, понижения по службе, переводу или стимулирования досрочного увольнения.

Информационная функция состоит в создании информационной базы для разработки управленческих решений относительно путей поддержания конкурентоспособности персонала. Информационная функция деловой оценки персонала позволяет идентифицировать конкурентные преимущества работника и те его компетенции, которые существенно снижают уровень индивидуального вклада в достижение организационных целей.

Мотивационная функция представляет важное средство стимулирования работника к более эффективному достижению бизнес-целей. Эта функция способствует формированию внутреннего мира работника (потребностей, ценностей, ориентаций и т. п.), нравственных качеств, трудовой морали благодаря дифференциации доходов, квалификационно-профессионального статуса в зависимости от оценки его личных и деловых качеств, труда и результатов труда.

Заинтересованные участники в деловой оценке персонала — сам сотрудник, его непосредственный руководитель, кадровая служба. Каждая из участвующих сторон решает свои частные задачи:

— работник — получает возможность узнать мнение руководителя об эффективности своей работы, о возможных путях повышения своей конкурентоспособности в организации, выразить профессиональные ожидания;

— непосредственный руководитель — определяет потенциал персонала, потребности в развитии сотрудников, факты и причины низкой эффективности труда в подразделении;

— кадровая служба — обеспечивает последовательный, организованный подход к измерению корпоративной конкурентоспособности персонала и разработке программ по ее повышению с учетом стратегии развития организации.

Деловая оценка персонала может быть эффективной в случае, если ее организация отвечает ряду требований: объективность, простота и понятность, открытость критериев, соблюдение строгой конфиденциальности, активное участие персонала в ее проведении. Она может сыграть очень важную роль в организации при условии, если она используется не как формальный инструмент кадровой работы.

Деловая оценка персонала с точки зрения форм и методов ее осуществления представляет собой достаточно сложную систему.

Система деловой оценки персонала — единый комплекс определенным образом структурированных и взаимосвязанных элементов (субъект, объект, предмет, метод, технология оценки), позволяющих дать комплексную всестороннюю, объективную характеристику работников с точки зрения достижения тактических и стратегических задач организации.

Цель оценки персонала отражает субъективные потребности, ожидания, видения субъекта управления персоналом, например: отбор кандидатов при приеме на работу; планирование карьеры сотрудников; выявление потребности в обучении работников; формирование кадрового резерва на выдвижение; контроль эффективности деятельности персонала; диагностика и построение систем материального и нематериального стимулирования; совершенствование и изменение системы управления, др.

Субъект оценки персонала — это лицо, группа лиц или орган, имеющий право производить процедуру оценки работников (руководитель организации; руководители структурных подразделений; сотрудники отдела кадров; внешние и внутренние психологи-консультанты; комитеты, комиссии). Выбор субъекта оценки персонала зависит от цели проводимой оценки: в случае массовой аттестации отбор и формирование субъекта производится по специально организованной отборочной процедуре; в случае оценки поискового характера эксперты могут назначаться высшим руководством с учетом необходимых профессиональных и личностных качеств для проведения экспертизы и характера непосредственных служебных контактов с оцениваемыми работниками.

Объект оценки персонала — это работник или группа работников, т. е. те, кого оценивают в зависимости от цели оценки. В случае периодической системной оценки определение списка оцениваемых происходит согласно графику оценки; в случае поиска сотрудников с лидерским потенциалом определению списка сотрудников, подлежащих оценке, оцениваемых предшествует специальная работа по их отбору, и т. п.

Предмет оценки персонала — это те конкретные качества человека и его трудового поведения, показатели результатов его труда, которые нуждаются в оценке. Предмет оценки персонала может быть частичным, когда оцениваются лишь определенные качества исполнителя или выполнения работы, и комплексным, когда оценивается совокупность характеристик, включающая оценку и деловых, личностных качеств, и труда, и поведения, а также результатов деятельности. Выбор предмета оценки зависит от темпа изменений в объекте оценки: эффективность труда требует частых оценок, знания меняются медленно, еще медленнее — личностные качества.

Предметом оценки выступают:

1) условия достижения результативности труда, под которыми понимаются главным образом личные и деловые качества работника, т. е. его профессионально-квалификационный уровень и деловые качества, создающие необходимые предпосылки для выполнения соответствующих должностных обязанностей;

2) труд работника, который может быть оценен с точки зрения затрат рабочего времени, либо с точки зрения сложности выполняемых трудовых функций;

3) результативность труда, при которой оцениваются прямые результаты труда (достаточно легко измеримы и охватываются, как правило, информационной системой организации) и косвенные (используются в подразделениях с ограниченной возможностью измерения конкретного результата);

4) профессиональное поведение, т. е. совокупность поступков, совершаемых работником при взаимодействии с социальной средой (организацией) для достижения целей рабочего места (должности);

5) компетенции — навыки, знания, умения, качества, мотивы, описанные в терминах поведения и обеспечивающие стабильно высокий результат (технические — навыки компьютерной грамотности, знание бухгалтерской отчетности, умение работать с определенными программными продуктами, и управленческие — умение работать в команде, концептуальное мышление, искусство ведения переговоров и пр.).

Предмет определяет *вид оценки персонала*.

Деловая оценка персонала может быть формальной (например, аттестация работников) и неформальной (например, ежедневная оценка руководителем подчиненного).

Деловая оценка персонала зависит от периодичности ее проведения бывает:

1) текущая (или регулярная промежуточная, упрощенная), ориентированная преимущественно на оценку итогов текущей работы (не реже одного раза в год);

2) периодическая аттестация (или регулярная основная), проводимая не реже одного раза в три-пять лет;

3) дополнительная (или нерегулярная), проводимая по мере необходимости (например, появления вакантной должности, низкая производительность труда, невыполнение норм труда, высокий коэффициент абсентеизма, низкий коэффициент использования фонда рабочего времени и т. п.).

Метод оценки персонала — это способ, с помощью которого выявляется и измеряется предмет оценки.

Следует различать *методы выявления* (интервьюирование, тестирование, наблюдение, изучение документов, эксперимент, экспертные оценки и т. п.) и *методы измерения предмета оценки* (рейтинговая шкала оценок, дискретная шкала, описательные вопросы/утверждения, поведенчески ориентированная рейтинговая шкала, парное сравнение, ранжирование, оценка по результатам, самооценка и т. д.). Метод оценки должен обеспечивать достаточно большую объективность измерения конкретных значений предмета оценки.

Технология оценки (или процедура получения результатов оценки) — это установленный способ и порядок действий для достижения целей оценки. Процедура оценки включает такие элементы, как место проведения оценки (в подразделении или за его пределами, в рамках или вне данной организации), последовательность действий при оценке (подготовка к проведению оценки, оценочное собеседование, принятие решения по результатам оценки), ее периодичность (ежедневно, каждый месяц, квартал, год, раз в 3–5 лет, от случая к случаю и т. п.), использование технических средств, направления использования результатов оценки (для стимулирования, совершенствования подбора и расстановки работников, уточнения резерва руководителей на выдвижение, повышению квалификации, устранения недостатков в организации труда работника и т. д.).

Различают системы деловой оценки традиционные (оценка непосредственным руководителем, аттестация, отбор на вакантную должность) и гибкие (проблемно-ситуационная оценка персонала, система круговой оценки, система оценки по целям, психологические методы аттестации, система оценки по ключевым показателям эффективности, Ассесмент-центр и т. п.).

Деловая оценка персонала не разделима с бизнес-деятельностью. Она должна осуществляться в тесной увязке со стратегией и кадровой политикой организации. Прежде чем переходить к выбору методов и проведению оценки, очень важно четко и правильно определить стратегические и тактические задачи организации и понять, какие именно работники будут оптимально подходить для данной работы в данной организации и коллективе. Например, в одних случаях акцент может быть сделан на достижение количественных показателей, увеличение объема выпускаемой продукции; в других — на оценку и стимулирование качественных. При неправильном определении целей и приоритетов существует огромный риск двигаться в неверном направлении.

Так, при *предпринимательской* стратегии оценка персонала основывается на результатах достижения организационной цели, она не слишком жесткая. При стратегии *динамического роста* акцент делается на качественное выполнение каждым сотрудником своих обязанностей и умении работать в группе; процедуры более формализованы, но фактор преданности организации является приоритетным при оценке индивидуального труда. В центре оценки персонала при стратегии *прибыльности* - обширная система различного рода процедурных правил; оценка узкая, ориентированная на регулярный и жесткий контроль результатов труда, тщательно продуманная. Оценка персонала в рамках стратегии *ликвидационной* - строгая, формальная; она основана на управленческих критериях, выработанных с учетом необходимости сокращения целых направлений деятельности; отбираются наиболее квалифицированные работники для выживания

организации. При *циклической* стратегии оценка ориентирована на результаты труда

5.2. Текущая деловая оценка персонала

Текущая деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс выявления потенциальной или фактической эффективности выполнения работником своих должностных обязанностей для достижения целей должности.

Спектр задач, решаемых текущей деловой оценкой достаточно широк. Она используется при подборе или назначении персонала; контроле над эффективностью деятельности персонала; изменении оплаты труда; диагностике и построении систем материального и нематериального стимулирования; совершенствовании системы управления; горизонтальной или вертикальной ротации персонала, переводе на другую должность; создании системы кадрового резерва; оптимизации структур или функций в организации; выявлении сильных сторон и зон развития работников; мотивации работников; выявлении потребности персонала в тренингах и обучении; разработке рекомендаций по эффективному управлению персоналом; сокращении штата; присуждении грамот, званий и поощрений; управлении карьерой и т.п.

Текущая деловая оценка персонала предусматривает всестороннее оценивание личностных и профессиональных качеств сотрудника силами внутренних ресурсов организации или внешних провайдеров с целью оптимизации работы с персоналом.

Используя внутренние ресурсы, можно разработать единую уникальную систему оценки, адаптированную под специфику конкретной организации. Однако личностная заинтересованность работников в конкретных результатах оценки может привести к искажению ее результатов, непрофессиональному проведению.

Текущая деловая оценка с привлечением внешних провайдеров, консалтинговых компаний, консультантов ориентирована на высокую ответственность за качество и результат оценки, исключает фальсификацию результатов оценки, и позволяет использовать апробированные стандарты и методы оценки работников. Конечно, этот способ предполагает дополнительные экономические вложения в организацию и проведение оценки персонала, зачастую не учитывается специфика предприятия.

В зависимости от цели текущей деловой оценки могут быть использованы в качестве показателей оценивания личные и деловые качества (в т. ч. профессионально-квалификационный уровень и деловые качества), труд (в т. ч. структура затрат рабочего времени и сложность труда), результаты труда, трудовое поведение.

Оценка личных и деловых качеств предполагает оценку профессионально-квалификационного уровня работника (k') и его деловые качества, создающие необходимые предпосылки для выполнения соответствующих обязанностей (l').

Для *оценки профессионально-квалификационного уровня* (k') работников применяется единый набор признаков с их неизменной для всех категорий персонала удельной значимостью: уровень образования, стаж работы по специальности, репродуктивная деятельность (например, публицистическая, рационализаторская или изобретательская деятельность).

Отбор признаков *оценки деловых качеств* (l') должен производиться с учетом требований Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих к профессионально-квалификационной подготовке работников, а также профессиональных стандартов.

Труд как потребление рабочей силы может быть оценен с точки зрения его затрат по времени, либо с точки зрения сложности выполняемых трудовых функций. *Оценка труда* позволяет определить, во-первых, рациональность использования фонда (дневного, месячного, годового) рабочего времени работником; во-вторых, целесообразность разделения труда на конкретном рабочем месте; в-третьих, эффективность использования сотрудником своих знаний для достижения цели должности.

Оценка затрат труда по времени позволяет получить экстенсивную характеристику (т. е. оценку использования продолжительности рабочего времени) и интенсивную (т. е. оценку рациональности и целесообразности использования рабочего времени с учетом уровня рабочего места в организационной иерархии).

Для *оценки сложности выполняемой работы* (k'') используются признаки, позволяющие охватить все аспекты содержания сравниваемых работ и в то же время учесть характер и особенности того или иного вида деятельности, а именно:

1) характер работ, составляющих содержание труда (информационно-технические работы; аналитико-конструктивные; организационно-административные);

2) разнообразие, комплексность работ, обусловленные организацией труда (например, простые, часто повторяющиеся работы в пределах узкоспециализированной сферы деятельности; работы, проводимые в масштабах подразделения или выполнение комплексных работ, связанных с многообразием решаемых задач);

3) самостоятельность выполнения работ (например, работы, выполняемые под непосредственным руководством или под оперативным и общим руководством, или самостоятельно);

4) масштаб и сложность руководства (в частности, руководство подразделениями, входящими в состав отдела, самостоятельным структурным подразделением или несколькими подразделениями; а также комплексное руководство предприятием;

5) дополнительная ответственность (например, за сохранность финансовых и материальных ресурсов, за руководство выполнением или непосредственное выполнение работы опасных условиях).

Оценка результативности труда (l'') позволяет выявить уровень проблем в достижении цели рабочего места (должности). Все многообразие показателей результативности труда различных категорий персонала включает количество и качество выполненных плановых и внеплановых работ (заданий), соблюдение сроков их выполнения.

Комплексная оценка качества работы работника (L) в формализованном виде имеет выражение:

$$L = k' \times l' + k'' \times l''$$

Значение комплексной оценки качества работы персонала (L) позволяет установить квалификационную категорию (грейд) работнику путем формирования интервальной шкалы оценок для каждой функционально однородной группы персонала, например, экономистов, конструкторов, технологов и т. п.

Нижнюю границу первого интервала образует минимальная оценка качества работы (без учета резко выделяющейся из общей массы оценок) — L_{\min} ; верхняя граница — максимальная оценка качества работы. Ширина интервала групп оценок качества работы определяется:

$$D = \frac{(L_{\min} - D_{\max})}{n}$$

где n — число квалификационных ступеней (разрядов) для функциональной группы оцениваемых работников.

Оценка профессионального поведения предполагает оценку действительно необходимых параметров поведения работника (сотрудничество и коллективизм в работе, самостоятельность в решении задач, готовность к принятию дополнительной ответственности или нагрузки и т. п.) в проблемных ситуациях, типичных для труда руководителя или специалиста определенного ранга. Основу оценки поведения составляет понятие профессиональной ситуации как единицы анализа труда работника.

Оценка компетенций предполагает выявление, измерение имеющихся у работника знаний, умений, навыков и индивидуально-личностных характеристик и сопоставление их

с необходимыми (требуемыми) для успешного выполнения данной работы в данной организации. Для деловой оценки персонала могут использоваться три группы компетенций:

1 — общекорпоративные, приверженность к которым обязательна для всех сотрудников;

2 — управленческие, необходимые для успешного выполнения функций руководителя в организации;

3 — профессиональные, необходимые для отдельно взятой должности.

Основное требование, которое к ним предъявляется — они должны быть описаны в форме индикаторов поведения. Существует два основных методических подхода к оценке компетенций — «кейс-расскажи» и «кейс-сделай». При проведении «кейс-расскажи» оцениваемому описывают некую ситуацию и предлагают оценить ее или предположить, как он поведет себя в ней. При проведении «кейс-сделай» оцениваемому предлагается действовать в заданных условиях в режиме реального времени.

4.3. Регулярная периодическая оценка (аттестация) персонала

Аттестация персонала — это систематический формализованный процесс комплексной оценки кадров, призванный оценить соответствие (несоответствие) работника занимаемой должности (стандарту выполнения работы на данном рабочем месте).

Отличительные особенности аттестации персонала как системы оценки персонала:

1. Аттестация персонала регулируется федеральными нормативными актами и Трудовым кодексом, что регламентирует цель, процедуру и круг вовлеченных в нее работников.

2. Аттестация персонала аккумулирует результаты работы конкретного сотрудника за конкретный период.

3. Цель аттестации персонала — выявление соответствия специалиста занимаемой должности. Аттестация персонала выявляет степень соответствия работника занимаемой должности (полностью соответствует, условно соответствует и не соответствует занимаемой должности), на основе которой принимаются соответствующие управленческие решения по изменению системы стимулирования работников, их дальнейшему служебному росту, перемещению по рабочим местам или увольнению.

4. Аттестация персонала реализует исключительно административную функцию оценки, т. е. происходит инвентаризация бизнес-компетенций персонала по критериям «сотрудник – должность» или «сотрудник – стандарт работы».

5. Субъектом аттестации персонала является специально созданная аттестационная комиссия (комитет) в составе от трех до 10 человек. Это те работники, которым организация доверяет разработку и проведение аттестации. Как правило, в комиссию включают функциональных директоров (в том числе директора по персоналу), юрисконсульта, социального психолога. Члены аттестационной комиссии назначаются приказом руководителя организации. Комитет определяет ключевые принципы проведения аттестации в организации, перечень компетенций для сотрудников и руководителей.

6. Все ключевые принципы проведения аттестации организации находят отражение в Положении об аттестации.

7. Результаты аттестации персонала могут оспариваться в судебном порядке лицами, не согласными с этими решениями.

В зависимости от цели аттестации персонала различают четыре ее вида:

— *очередная аттестация*, которая является обязательной для всех и проводится, как правило, раз в 3–5 лет;

— *аттестация по истечении испытательного срока*, проводимая в целях

мониторинга эффективности прохождения испытательного срока и выработки обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте;

— *аттестация при профессионально-квалификационном продвижении по службе;*

— *аттестация при переводе в другое структурное подразделение*, направленная на выявление потенциальных возможностей работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия другой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей.

Процедура аттестации персонала четко формализована в части критериев оценки и механизма формирования итогового аттестационного показателя, а также форм, в которых будут фиксироваться ее результаты.

Для того чтобы обеспечить легитимность процедуры аттестации персонала, необходимо, как минимум:

1) разработать качественные должностные инструкции на каждое рабочее место (должностную позицию);

2) принимать решения по результатам оценки персонала без различия пола, возраста, национальности, религии и т. п.;

3) обеспечить доступность официальной системы подачи апелляций и пересмотра решений в организации для лиц, не согласных с решениями по результатам оценки;

4) использовать более одного независимого оценщика (эксперта);

5) руководствоваться официальной системой принятия кадровых решений;

6) лицам, производящим оценку, иметь доступ к материалам, характеризующим личные и деловые качества, а также результативность труда оцениваемого работника;

7) заблаговременно планировать дату оценочного собеседования и выделять достаточное для его проведения время (не менее одного часа), заранее (за месяц) сообщив об этом оцениваемому сотруднику;

8) предоставлять работникам возможность знакомиться с решениями, которые их касаются непосредственно.

Процедура аттестации персонала укрупнено проходит в три этапа.

Подготовительный этап аттестации персонала, целью которого является разработка принципов и методики ее проведения; издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации работника, план проведения, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации); подготовка материалов аттестации (бланки, формы и т. д.), аттестуемые и руководители самостоятельно готовят отчеты для аттестации.

Основной этап, целью которого является обоснование и утверждение аттестационного решения комиссии относительно аттестуемого работника. На аттестационное заседание приглашаются аттестуемый и его непосредственный руководитель. На основании представленных для аттестации материалов, высказываний приглашенных и открытого голосования членов аттестационной комиссии принимается решение о соответствии требованиям рабочего места (должности). Заседание аттестационной комиссии оформляется протоколом, подписываемым председателем и секретарем комиссии.

На *заключительном этапе*, целью которого является подведение итогов аттестации, аттестационная комиссия обобщает данные по всем аттестованным работникам и составляет сводную таблицу результатов, вырабатывает управленческие решения персонально о продвижении работников, направлении на учебу, перемещении или увольнении, не прошедших аттестацию. Полученные предложения подлежат последующему внедрению.

Аттестация персонала достигает своей цели — повышение эффективности

деятельности работников — в том случае, если все пожелания и рекомендации реализуются на практике.

Недостатки процедуры аттестации состоят в том, что она в целом носит субъективный характер, занимает много времени и, в случае несогласия работника с результатами аттестации, может привести к трудовым конфликтам.

Снизить субъективизм при проведении аттестации можно посредством использования специально разработанных шкал с поведенческими индикаторами, обязательной аргументации показателей оценки (особенно тех, которые выше или ниже ожидаемого).

Принципами построения аттестации персонала являются ее адекватность стратегии бизнеса, гармонизация элементов системы оценки; вовлечение в процесс конструирования всех заинтересованных сторон, непрерывное ее совершенствование и развитие.

4.4. Независимая оценка квалификации

Независимая оценка квалификации (далее - НОК) трудоспособных, претендующих на осуществление определенного вида трудовой деятельности, - это целенаправленный процесс подтверждения соответствия качественных параметров квалификации (знаний, умений, профессиональных навыков и опыта) работника положениям профессионального стандарта⁸⁰ или квалификационным требованиям, установленным федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации. Эта оценка регулируется централизованными нормативными актами РФ⁸¹.

НОК призвана выполнять, по крайней мере, информационную и мотивационную функции. Следует заметить, что законопроект № 238-ФЗ не предусматривает закрепление за НОК административной функции - никаких административных санкций (отказ в приеме на работу или должностном продвижении, понижение в должности или зарплаты, лишение премии, увольнение и т.п.), за несоответствие нанимаемых работников профессиональным стандартам не предусмотрено.

Информационная функция НОК позволяет принять обоснованное управленческое решение по поводу оптимизации карьерной и образовательной траекторий достижения квалификации такого уровня, который обеспечит личностную и профессиональную устойчивость каждому трудоспособному в трудовой деятельности. Эта функция состоит в создании информационной инфраструктуры разработки многовариантных траекторий достижения рыночного квалификационного уровня и расширения набора самих квалификаций, а также информирования всех заинтересованных об этом.

Формирование наиболее оптимальных (подходящих) траекторий (векторов) достижения определенного (рыночного) уровня квалификации в различных жизненных ситуациях не обязательно будет связано только с овладением высот профессионализма (повышением квалификационного уровня) и успешным поступательным продвижением работника «вперед и вверх» по организационно-служебной лестнице (повышением в должности, улучшением социального статуса, ростом размеров вознаграждения и т. п.). Вектор может охватывать также последовательность квалификационных уровней, во-первых, «по горизонтали» с ориентацией на моновалентную квалификацию в стратифицированной системе трудовой деятельности, т.е. комплекс знаний, умений,

⁸⁰ Профессиональный стандарт – это характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида деятельности. Профессиональный стандарт включает требования к знаниям и умениям, профессиональным навыкам и опыту работника (см.: ст. 195.1 ТК РФ)

⁸¹ О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона "О независимой оценке квалификации": [Федеральный закон от 03.07.2016 № 239-ФЗ](http://docs.cntd.ru/document/420363374) // <http://docs.cntd.ru/document/420363374>; О независимой оценке квалификации: Федеральный закон от 3 июля 2016 г. № 238-ФЗ <http://rg.ru/2016/07/06/kvalificacia-dok.html>

навыков и опыта выполнения работ, относящихся к смежным профессиям равной сложности; во-вторых, «по вертикали» шкалы сложности труда с ориентацией на поливалентную квалификацию, т.е. повышение (понижение) квалификационного уровня как при освоении новой, более (менее) сложной профессии, так и в пределах своей профессии за счет освоения трудовых функций, выполнение которых требует большей (меньшей) ответственности и самостоятельности, или овладения передовыми приемами и методами труда, увеличения (уменьшения) зоны обслуживания, освоения смежных операций и функций.

Переход от одного квалификационного уровня к другому (как при смене, так и без смены образовательной и карьерной траекторий) представляет собой не границу с четко обозначенными контурами, а, скорее, зону нарастания (утраты) и/или обогащения (деградации) признаков квалификации (структурных элементов) прежнего уровня на новом квалификационном уровне. Поскольку структурные элементы прежнего квалификационного уровня наследуются новым, то информационная функция позволяет идентифицировать конкурентные квалификационные преимущества работника и те области его трудовой деятельности, которые могут существенно повлиять на меру индивидуального вклада в достижение рыночных целей, его конкурентную позицию.

Кроме того, информационная функция НОК позволяет создать информационную базу для международной, государственной и межотраслевой сопоставимости уровней квалификаций граждан разных стран, признания эквивалентности образовательных программ с точки зрения их содержания, правомочности субъектов оценки той или иной страны сертифицировать программы профессионального образования и обучения.

Мотивационная функция НОК представляет важное средство регулирования экономического поведения хозяйствующих субъектов - работника, домохозяйства, организации, государства.

НОК побуждает трудоспособного человека, осознающего пределы свободы и ответственности за самореализацию, к освоению и совершенствованию профессиональной деятельности, к овладению разнообразными компетенциями, дополняющими и развивающими его, задает ему границы и формы достижения уровней квалификации, придает направленность на достижение конкурентной устойчивости⁸². Такая ситуация способствует «развитию конкуренции между работниками за более выгодную сферу приложения своих конкурентных преимуществ на основе свободного труда, роста личных доходов. Развивается своеобразная форма экономического принуждения к нахождению для работника рыночной ниши, благоприятствующей активизации его конкурентоспособности и обеспечивающей ему устойчивое конкурентное преимущество на рынке»⁸³. В конечном счете, мотивационная функция способствует формированию внутреннего мира работника (потребностей, ценностей, ориентаций, нравственных качеств, трудовой морали и т.п.) благодаря дифференциации социальных статусов и ролей, доходов в зависимости от оценки уровня его квалификации. Это, с одной стороны.

С другой стороны, хозяйствующие субъекты остро реагируют на качество профессионального образования и обучения, стремясь осуществлять капиталосберегающий характер процессов профессионального образования, обучения и мобильности наемных работников. Иначе говоря, НОК заинтересовывает и повышает ответственность работника, домохозяйства, организации, государства в сохранении и преумножении профессиональных квалификаций трудоспособных граждан за счет признания неформального обучения, обучения на рабочем месте, наследования структурных элементов (единиц) квалификаций при смене образовательной и карьерной траекторий. Эта оценка выступает средством защиты интеллектуального капитала от

⁸² Конкурентная устойчивость — это способность работника к сохранению и развитию конкурентных преимуществ при смене рабочего места или работы в изменяющихся условиях.

⁸³ Сотникова С.И. Движение персонала как механизм повышения корпоративной конкурентоспособности в нестабильной среде // С.И. Сотникова, Г.Н. Волянский // Вестник НГУЭУ. 2012. № 2. С. 45-55.

застоя в бизнес-деятельности, помогает накапливать ресурсы для творчества и созидания, побуждая к выявлению новых возможностей для повышения конкурентоспособности, как внутриорганизационного рынка труда, так и национального.

Стейкхолдерами (заинтересованными участниками) в НОК являются, по крайней мере, сам наемный работник, его непосредственный руководитель, кадровая служба. Каждая из участвующих сторон решает свои частные задачи.

Работник – получает возможность узнать независимое мнение об уровне своей квалификации, о возможных путях повышения конкурентоспособности в организации, формализовать профессиональные ожидания, спроектировать карьерные и образовательные траектории достижения требуемого (желаемого) уровня квалификации.

Непосредственный руководитель - определить квалификационный потенциал персонала, факты и причины низкой эффективности труда, выявить капиталосберегающие пути удовлетворения рыночной потребности в квалификации наемных работников. *Кадровая служба* – обеспечить последовательный, организованный подход к измерению квалификации работающих и разработке программ по повышению корпоративной конкурентоспособности персонала с учетом стратегии развития организации.

НОК эффективна, если ее организация отвечает ряду требований:

– *независимость* – означает, что субъект независимой оценки реализует предоставленные ему полномочия, независимо от каких бы то ни было физических и юридических лиц, основываясь на убеждениях, вытекающих из четкого знания закона и конкретно складывающейся текущей обстановки. Независимость заключается в том, что исключается любое воздействие на процедуру и результаты оценки квалификации со стороны соискателя квалификации, конкретного работодателя, образовательной организации, др.;

– *добровольность* – предусматривает наличие свободного волеизъявления трудоспособного гражданина, обратившегося (в том числе по направлению работодателя) к субъекту независимой оценки для подтверждения своей квалификации в порядке, установленном Федеральным законом от 3 июля 2016 г. № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации»;

– *доступность* – предполагает установление определенной гарантии и компенсации работникам при прохождении НОК⁸⁴ и создание необходимого количества субъектов независимой оценки соответствующих профессиональных квалификаций;

– *компетентность* – подразумевает ясное представление субъекта независимой оценки о своих правах и обязанностях, возможностях и ограничениях, знание сущности определенного вида трудовой деятельности и особенностей его проявления в конкретных условиях и ситуациях, владение оценочными средствами для проведения НОК, приемами и продуктивными технологиями реализации функциональных обязанностей;

– *открытость* – означает последовательное и своевременное предоставление в форме, обеспечивающей простое и доступное восприятие обществом информации о деятельности (целях, задачах, планах и результатах) субъекта независимой оценки, доступ к которой специально не ограничен федеральными законами, актами Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации;

– *беспристрастность* – предполагает наличие объективной позиции субъекта независимой оценки, сформированной с использованием адекватным целям оценки научно-обоснованных инструментария и технологии и не зависящей от субъективного мнения или требований соискателя квалификации, конкретного работодателя,

⁸⁴ О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона "О независимой оценке квалификации": [Федеральный закон от 03.07.2016 № 239-ФЗ](http://docs.cntd.ru/document/420363374) // <http://docs.cntd.ru/document/420363374>; О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона "О независимой оценке квалификации": Федеральный закон от 3 июля 2016 г. № 251-ФЗ // <http://www.garant.ru/hotlaw/federal/774073/#ixzz4UaiketsW>

образовательной организации или других третьих лиц;

–*конфиденциальность* – предусматривает защиту персональных данных и не допущение сознательного или случайного распространения информации, способствующей компрометации кого бы то ни было — соискателя квалификации, конкретного работодателя, образовательной организации и др.

Независимая оценка квалификации - это формализованная система объективного подтверждения соответствия квалификации соискателя положениям профессионального стандарта или квалификационным требованиям, установленным федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации в соответствии с Федеральным законом № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации». Ключевые элементы системы независимой оценки квалификаций (цель, объект, субъект и т.п.), нашли отражение в этом законопроекте, предметом регулирования которого являются отношения, возникающие при проведении НОК работников или лиц претендующих на осуществление определенного вида трудовой деятельности. Этот законопроект концептуально определил статус НОК как совершенно иной системы, не подменяющей существующую еще с периода плановой экономики и действующей до сих пор аттестацию работников предприятий (табл. 4.1).

Таблица 4.1

Сравнительная характеристика аттестации и независимой оценки квалификации работников

Критерии сравнения	Аттестация работников	Оценка квалификации трудоспособных граждан
Цель	Оценка соответствия (несоответствия) работника занимаемой должности (стандарту выполнения работы на данном рабочем месте)	Валидация (подтверждение) соответствия квалификации соискателя положениям профессионального стандарта или иным установленным нормативно-правовыми актами квалификационным требованиям
Нормативная база	Федеральные нормативные акты и Трудовой Кодекс	ФЗ № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификаций», профессиональные стандарты
Функции	Административная	Информационная, мотивационная
Объект	Работники предприятия	Любой трудоспособный, претендующий на осуществление определенного вида трудовой деятельности лицо, кроме граждан, претендующих на замещение должностей государственной службы, и государственных служащих
Субъект	Специально созданная аттестационная комиссия (комитет) в составе от 3 до 10 человек	Центр оценки квалификаций
Предмет	Аккумуляированные результаты работы конкретного работника за конкретный период	Формальная и неформальная квалификация
Процедура	Аттестационное собеседование	Профессиональный экзамен
Методы	<i>Методы выявления</i> - интервьюирование, тестирование, наблюдение, изучение документов, эксперимент, экспертные оценки, т.п. <i>Методы измерения предмета оценки</i> - рейтинговая шкала оценок, дискретная шкала, описательные вопросы/утверждения, поведенчески ориентированная рейтинговая шкала, парное сравнение, ранжирование, оценка по результатам, самооценка, т.д.	
Принципы системы	Адекватность стратегии бизнеса, обязательность, объективность, простота и понятность, открытость критериев, конфиденциальности, активное участие персонала в проведении	Добровольность, независимость, доступность, компетентность, открытость беспристрастность, конфиденциальность
Управленческие	Изменения системы стимулирования	Формирование эффективных карьерных

решения	работников, перемещения по рабочим местам или увольнение	и образовательных траекторий для удовлетворения потребностей рынка труда в качестве человеческих ресурсов
---------	--	---

НОК, в идеале, не может быть «одноразовой», так как научно-технический прогресс, постоянное изменение системы национального разделение труда требуют от работников овладение новыми знаниями, умениями, профессиональными навыками и опытом, которые должны быть подтверждены в ходе процедуры оценки. Нормативы периодичности должны определяться для каждого вида трудовой деятельности в отдельности и фиксироваться в соответствующем профессиональном стандарте.

Целью НОК является валидация соответствия работника требованиям рынка труда к квалификации человеческих ресурсов, отраженным в федеральных законах и иных нормативных правовых актах Российской Федерации для выстраивания образовательной и карьерной траекторий на основе. Происходит критериально ориентированная инвентаризация квалификационных характеристик трудоспособного требованиям рынка труда с использованием преимущественно дихотомической шкалы оценки («соответствует – не соответствует»).

При этом в случае не согласия соискателя, работодателя или иных физических и/или юридических лиц с решениями по результатам проведения НОК предусмотрено право подачи письменной жалобы в апелляционную комиссию совета по профессиональным квалификациям в течение тридцати календарных дней с даты информирования их о результатах прохождения профессионального экзамена.

В системе НОК *объект* – это соискатель квалификации, т.е. любой трудоспособный, претендующий на осуществление определенного вида трудовой деятельности лицо (в том числе работники предприятий и организаций, выпускники организаций профессионального образования, безработные граждане, иностранный гражданин и лицо без гражданства) и обратившийся (в том числе по направлению работодателя) для подтверждения своей квалификации в порядке, установленном Федеральным законом № 238-ФЗ «О независимой оценке квалификации». *Предметом* НОК являются квалификационные характеристики соискателя, а, именно, знания, умения, профессиональные навыки и опыт.

Субъектом НОК выступает центр оценки квалификаций, т.е. юридическое лицо, осуществляющее в соответствии с Федеральным законом № 238-ФЗ деятельность по проведению НОК. Им могут быть организации, пользующиеся доверием объединений работодателей и профессиональных сообществ, как на общероссийском, так и на региональном уровне. Отбор организаций для выполнения функций центров оценки квалификаций осуществляет Совет по профессиональным квалификациям.

Совет по профессиональным квалификациям наделяет центры полномочиями по проведению НОК, определяет для каждого центра оценки квалификаций наименование квалификаций, по которым будет проводиться оценка, осуществляет мониторинг их деятельности и направляет в Национальное агентство развития квалификаций информацию о принятом решении для ее внесения в реестр. Кроме того, создает апелляционную комиссию по рассмотрению жалоб, связанных с результатами НОК и выдачей свидетельства о квалификации, и организует ее деятельность, принимает решение о прекращении полномочий центров оценки квалификаций и направляет в Национальное агентство развития квалификаций информацию о принятом решении для ее внесения в реестр. Финансовое обеспечение деятельности центра оценки квалификаций осуществляется за счет собственных средств центра оценки квалификаций и других не запрещенных законодательством Российской Федерации источников.

Оценочные методы как способы, с помощью которых выявляется и измеряется предмет оценки, в НОК и аттестации идентичны. В этих целях могут быть использованы методы выявления (интервьюирование, тестирование, наблюдение, изучение документов, эксперимент, экспертные оценки, т.п.) и методы измерения предмета оценки (рейтинговая

шкала оценок, дискретная шкала, описательные вопросы/утверждения, поведенчески ориентированная рейтинговая шкала, парное сравнение, ранжирование, оценка по результатам, самооценка, т.д.). Метод оценки должен обеспечивать достаточно большую объективность измерения конкретных значений предмета оценки.

Оценочные средства по соответствующим квалификациям, которые применяются центрами оценки квалификаций при проведении независимой оценки соответствующей квалификации, утверждает Совет по профессиональным квалификациям по определенному виду профессиональной деятельности.

Процедуры как НОК, так и аттестации персонала четко формализованы в части стандартов выполнения того или иного этапа работы, критериев оценки и механизма формирования итогового оценочного показателя, а также форм, в которых будут фиксироваться результаты.

Процедура НОК укрупнено, как правило, проходит в три этапа.

Подготовительный этап предусматривает предоставление в центр оценки квалификаций письменного заявления соискателя по установленному образцу, поданного лично, через законного представителя или в форме электронного документа с использованием информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, в том числе сети Интернет, копии паспорта или копии иного документа, удостоверяющего личность, а также иных документов, необходимых для прохождения соискателем профессионального экзамена по соответствующей квалификации.

Основной этап, целью которого является прохождения соискателем профессионального экзамена в порядке, установленном Правительством Российской Федерации. Центры оценки квалификаций для проведения профессионального экзамена, прежде всего, в его практической части могут привлекать другие организации. Профессиональный экзамен проходит, как правило, в три стадии (шага): *первая* – вводная, целью которой является заполнение электронной анкеты, загрузка требуемого комплекта оценочных средств, а также техническая экспертиза комплекта документов, установления их соответствия требованиям профессионального стандарта; *вторая* – теоретическая, целью которой является компьютерное тестирование имеющихся знаний и обработка результатов этого тестирования; *третья* – практико-ориентированная, целью которой является оценка выполнения пробы работы, практического задания, защита портфолио.

На *заключительном этапе* по результатам проведения НОК соискателю в тридцатидневный срок центром оценки квалификаций выдается свидетельство о квалификации, а в случае получения неудовлетворительной оценки при прохождении профессионального экзамена - заключение о прохождении профессионального экзамена, включающее рекомендации для соискателя. В течение тридцатидневого срока осуществляются проверка, обработка и признание результатов НОК соискателя советом по профессиональным квалификациям. Сведения о выданных свидетельствах о квалификации вносятся Национальным агентством развития квалификаций в реестр.

Следует заметить, что НОК как и аттестация персонала достигает своей цели - повышение конкурентоспособности и эффективности деятельности работников - в том случае, если все пожелания и рекомендации умело и целесообразно реализуются на практике. В противном случае эта система деловой оценки персонала будет бесцельна как для организации, так и для работников, квалификация и деятельность которых оценивается.

Конечно, недостатки оценочных процедур состоят в том, что они в целом носят субъективный характер, занимают много времени и, в случае несогласия работника с результатами этих процедур могут привести к конфликтам. В определенной мере, снизить субъективизм при проведении оценочных процедур можно посредством использования специально разработанных шкал с поведенческими индикаторами, обязательной аргументации показателей оценки (особенно те, которые выше или ниже ожидаемого) фактами производственного поведения сотрудника, квотирования распределения

оцениваемых.

4.5. Разновидности систем оценки персонала

Система оценки работника непосредственным руководителем — наиболее распространенная система текущей оценки сотрудника, целью которой является создание условий для улучшения его работы, а не наказание за недостатки в работе.

Основной функцией оценки работника непосредственным руководителем является информационная и мотивационная, т. е. доведение до сотрудника информации, необходимой для улучшения его трудового поведения в будущем.

Эта оценка включает в себя ряд этапов и по существу является непрерывным процессом.

1 этап - подготовка к оценочному собеседованию - охватывает комплекс мероприятий, связанный с объявлением о собеседовании, разъяснением причин проведения оценки, а также подготовительная организация оценочного собеседования. Оценка работника непосредственным руководителем играет важную роль в повышении эффективности и удовлетворенности трудом работника, поэтому подготовка к оценочному собеседованию требует тщательной подготовки как от подчиненного, так и от руководителя.

Основными элементами подготовки руководителя к оценочному собеседованию являются взвешенная и основанная на объективных фактах оценка выполнения сотрудником должностных функций, выполнение индивидуального плана сотрудником за истекший период, разработка черновика плана развития сотрудника на предстоящий период, детальный план проведения собеседования.

Подготовка к собеседованию подчиненного сотрудника заключается в самооценке потенциала и результативности за истекший период, составление листа предложений по улучшению деятельности, подготовка плана работы на следующий период, а также списка вопросов, которые он хотел бы задать своему руководителю. Самооценка сотрудника позволяет ему еще раз проанализировать свою деятельность за отчетный период, подобрать факты, продумать шаги по саморазвитию. Зачастую в процессе самооценки сотрудник еще раз внимательно изучает требования организации к своему поведению, проводит самоанализ и иногда самостоятельно корректирует (улучшает) свое трудовое поведение.

2 этап - оценочное собеседование, т. е. встреча руководителя с сотрудником. В ходе оценочного собеседования происходит обсуждение результатов работы сотрудника за истекший период, дается самооценка и оценка руководителем этой работы, выявляются проблемные ситуации, аргументируются причины их возникновения и важность их разрешения, обсуждаются предпринятые и возможные мероприятия для разрешения проблемы. Как показывают исследования, успех собеседования зависит на 80 % от проводящего его руководителя и на 20 % от оцениваемого сотрудника. Таким образом, подчеркивая положительные моменты в работе подчиненного и обсуждая перспективы его развития, руководитель мотивирует сотрудника на более производительную работу. Предлагая помощь и разрабатывая вместе с сотрудником план действий, руководитель предоставляет в его распоряжение средства, необходимые для самосовершенствования. Приводя конкретные примеры как достижений, так и упущений подчиненного, руководитель демонстрирует свое участие в развитии сотрудника и постоянное внимание к тому, чем тот занимается.

3 этап - принятие решения. Этот этап предполагает разработку личного плана сотрудника на следующий оценочный период. Существует несколько форм таких планов, хотя наиболее распространенными и взаимодополняющими в настоящее время являются индивидуальный план развития и личные цели.

— индивидуальный план развития представляет самооценку сотрудника применительно к занимаемой должности, его видение того, как он мог бы улучшить

результаты своей профессиональной деятельности и мероприятия, которые могли бы помочь ему в самосовершенствовании. Часто индивидуальный план содержит пункт о долгосрочном профессиональном развитии сотрудника, т. е. развитии его карьеры. Этот план дает возможность определить и оценить профессиональное развитие и рост работника. В индивидуальном плане развития работника желательно указать перечень конкретных шагов, мероприятий (с датами их завершения), которые необходимо осуществить сотруднику и администрации для реализации заданных целей. Реальность мероприятий подтверждается анализом необходимых для этого ресурсов (человеческих, финансовых, технических и т. д.), которые фиксируются здесь же с указанием, кто и когда должен их предоставить. Перечисленные вопросы должны быть четко оговорены в процессе переговоров руководителя с подчиненным с тем, чтобы обеспечить реализацию целей и облегчить последующую оценку;

— личные цели — это ограниченный набор ключевых для сотрудника задач на оценочный период. Согласованный личный план сотрудника является результатом двустороннего обсуждения целей, намеченных работником, с руководителем. Этот план, устанавливая конкретные профессиональные задачи, предоставляет эффективный инструмент оценки их выполнения.

Данная форма отличается простотой, малыми издержками, общедоступностью, единообразием оценки всех сотрудников. Однако оценку работника проводит один человек — непосредственный руководитель, что предполагает высокую степень субъективной и односторонней оценки. Чтобы преодолеть эти недостатки, некоторые организации усовершенствовали процедуру следующим образом: форма оценки (несколько расширенная и углубленная) заполняется не самим руководителем, а специалистом-кадровиком, который предварительно проводит детальное собеседование с руководителем, обсуждая работу оцениваемого работника за прошедший период. Заполненная форма представляется на утверждение руководителя, который может внести в нее свои коррективы. При использовании такой оценки повышается степень объективности за счет использования профессионального консультанта в данной области.

Система круговой оценки персонала призвана уменьшить субъективизм деловой оценки персонала путем расширения состава сотрудников, оценивающих работника.

Система круговой оценки персонала предусматривает привлечение в качестве экспертов не только непосредственного руководителя, но и подчиненных, коллег, клиентов (партнеров). В связи с этим в зависимости от состава субъекта оценки различают системы «360 градусов» (субъектами оценки выступают непосредственный руководитель, коллеги, подчиненные, партнеры), «270 градусов» (субъектами оценки выступают непосредственный руководитель, коллеги, подчиненные), «180 градусов» (субъектами оценки выступают непосредственный руководитель, коллеги). Объективность результатов оценки повышается благодаря более представительной выборке экспертов, которые знают работника давно и каждый день наблюдают, как он работает.

Основное достоинство «круговой оценки» в том, что она позволяет получить полную картину личностных и профессиональных качеств, знаний и умений сотрудника. Причем система круговой оценки персонала показывает не просто наличие этих качеств, но и как именно они проявляются в работе. Она позволяет определить, насколько эффективно работает каждый сотрудник, каковы «узкие места» в развитии его конкурентных преимуществ, есть ли у него латентные конкурентные преимущества, а следовательно, принять обоснованное решение относительно программы развития его личностных и профессиональных качеств.

Технология системы круговой оценки персонала во многом определяется целями организации. От этого зависит, в частности, кто выбирает оценщиков (сам человек или его руководитель), кто получает доступ к результатам и, в конце концов, как они скажутся на управленческих решениях относительно оцениваемых сотрудников.

Процедура круговой аттестации, как правило, состоит из шести этапов:

- 1) формулирование целей оценки персонала, разработка необходимых документов (модели компетенций, вопросники и инструкции по их заполнению);
- 2) информирование сотрудников о проведении круговой оценки работника;
- 3) заполнение вопросников экспертами - руководителем, коллегами, подчиненными (если таковые есть), а также клиентами и партнерами (по желанию инициатора процедуры);
- 4) обработка и анализ полученной персональной информации;
- 5) выработка и утверждение соответствующего управленческого решения;
- 6) информирование оцениваемого сотрудника о результатах оценки.

Наряду с положительными сторонами системы круговой оценки персонала следует отметить ряд возможных трудностей при ее реализации.

Во-первых, велик риск психологических трудностей, поскольку эта система, являясь достаточно демократичной системой оценки, вовлекает в процесс оценивания подчиненных, мнение которых зачастую не совпадает с точкой зрения руководителей. Во-вторых, расширение состава сотрудников, оценивающих аттестуемого, может стать причиной целого ряда конфликтов между ним и его коллегами или подчиненными, связанных с объективностью оценки и восприятием этой оценки как объективной самим оцениваемым. Кроме того, высока вероятность организационных трудностей, поскольку расширение состава экспертов требует дополнительных финансовых, материальных и трудовых затрат.

Проблемно-ситуационная система оценки персонала предусматривает экспертную оценку параметров поведения работника в проблемных ситуациях, типичных для труда работника определенного профессионально-квалификационного статуса. Конечной целью этой системы оценки является определение целесообразности использования конкретного работника на определенной должности (рабочем месте).

Проблемно-ситуационная система оценки предусматривает не оценку личности работника по его качествам или деятельности работника по результатам его труда, а оценку личности специалиста в деятельности, в конкретной профессиональной ситуации. Основу методики составляет понятие профессиональной ситуации как единицы анализа труда специалиста, в которой только и возможна оценка его деятельности.

Проблемно-ситуационная система оценки является комплексной, поскольку позволяет получить разностороннюю оценку работника в разных ситуациях и с другими работниками (коллегами, руководством, подчиненными, заказчиками). Так, например, эта система позволяет оценить труд руководителя с учетом работы всего коллектива, его структуры, степени сплоченности, межличностных отношений, социально-психологических норм оценки эффективности труда, сложившихся в данной организации.

Проблемно-ситуационная система оценки может быть использована для решения различных проблем кадровой работы, связанных с оценкой персонала, например, при разработке методики оценки качеств руководителей и специалистов применительно к особенностям деятельности и стратегии организации; для оценки руководителей всех уровней управления и выявления перспективных сотрудников функционального подразделения; при формировании рекомендаций по расстановке, перемещению и продвижению руководящих кадров в структуре управления организацией и ее подразделениями; а также для разработки рекомендаций по формированию резерва руководящего состава и планированию подготовки резервистов на выдвижение.

Технология проблемно-ситуационной системы оценки предполагает реализацию следующих итераций:

- формирование списка оцениваемых работников;
- формирование списка экспертов из вышестоящего руководства, коллег и подчиненных с помощью коммуникативной анкеты, которая заполняется сотрудниками, вошедшими в список оцениваемых;
- формирование перечня профессиональных ситуаций по направлениям,

например: организация управленческого труда, отношение подчиненных к выполняемой работе, взаимоотношения с подчиненными, вышестоящими руководителями, смежными подразделениями, потребителями и др.;

— оценка, самооценка эффективности деятельности работника по шкале «неэффективен-эффективен» и заполнение оценочных листов, содержащих перечень наиболее характерных ситуаций, встречающихся в деятельности оцениваемого сотрудника;

— расчет показателя индивидуальной успешности каждого оцениваемого работника:

$$L = \frac{\sum a_{ij} \times x_i}{m \times n}$$

где a_{ij} - индивидуальная оценка поведения j -того сотрудника в i -той ситуации; x_i — значимость i -той профессиональной ситуации для эффективной деятельности сотрудника; m - максимальный балл шкалы оценивания; n - число профессиональных ситуаций в блоке.

— построение карты нормативных оценок для каждой группы сотрудников и по каждому блоку ситуаций на основе полученного множества числовых значений показателей индивидуальной успешности работников, что позволяет установить верхнюю и нижнюю границы значений оценок успешности по всем работникам и проранжировать их. выявив четыре зоны успешности: высокой (1,0–0,76), перспективной (0,75–0,51), потенциальной (0,50–0,26) и номинальной (менее 0,25);

— выработка рекомендаций по улучшению поведения работников в зависимости от его успешности.

Центр оценки потенциала сотрудников (Ассесмент-центр) — это методика, в процессе реализации которой ряд сотрудников принимают участие в серии упражнений и/или тестов в присутствии обученных наблюдателей (ассессоров, оценщиков), и их результаты оцениваются по ряду заранее выработанных компетенций, или критериев. Ассесмент-центр может быть использован как в рамках специализированного самостоятельного структурного подразделения организации (внутренний центр оценки), так и с привлечением временной группы работников в организацию (внешние центры оценки или специализированные консультативно-оценочные организации).

Ассесмент-центр решает две взаимосвязанные задачи:

1) определение потенциальных возможностей его профессионально-должностного продвижения работника;

2) краткосрочная (обычно от нескольких часов до 2–3 дней) профессиональная и/или управленческая подготовка.

Содержанием Ассесмент-центра являются искусственно созданные, близкие к реальным рабочие условия, заложенные в тесты, беседы, деловые игры, наблюдения с целью получения информации об оцениваемых. Большая часть центров оценки однотипна.

Типовая программа Ассесмент-центра продолжительностью 2–3 дня на группу оцениваемых из 10–12 человек предусматривает применение нескольких методик: психодиагностическое тестирование; интервью; деловые и ролевые игры; организационно-управленческие игры. Цель проведения специальных упражнений - смоделировать наиболее типичные деловые ситуации, характерные для изучаемой деятельности, которые дают возможность оценить уровень профессионализма, а также мыслительные и организационные способности.

Посредством *интервью* можно получить информацию о профессиональных целях и ценностях, организаторских, коммуникативных и личностных качествах оцениваемого работника от него самого, прояснить реалистичность и профессиональную направленность целей, которые ставит перед собой работник, круг общих интересов.

Групповые упражнения используются в целях моделирования ситуаций

коллективной деятельности и получения информации о способах и средствах поведения работника в них, а также об особенностях взаимодействия членов группы при решении общей для них задачи. В групповых упражнениях оцениваются коммуникативные и организаторские навыки участников, способности к аргументации своей точки зрения, системности, динамичность, гибкость мышления, креативность.

Цель *психодиагностических методик* (тестов) — получение информации о качествах, существенно влияющих на поведение человека в организации и обеспечивающих его профессиональную эффективность. Применение тестов дает возможность соотнесения результатов разных работников между собой, а также с общими групповыми нормами. Кроме того, применение тестов дает возможность как уточнять информацию, полученную в рамках других методик, так и дополнять ее, причем за более короткий срок.

В процессе *организационно-деятельностной игры* происходит оценка и развитие способностей к поиску нестандартных решений междисциплинарных комплексных проблем, коллективной мыслительной деятельности на основе моделирования управленческой ситуации. Игра основывается на материале реальных проблем организации, обсуждение которых важно в данный момент и дает возможность оценить управленческие способности работника.

Отличительные характеристики Ассессмент-центра: использование различных методов оценки; использование критериев оценки, полученных в анализе работы; наличие тренированных наблюдателей, которые наблюдают и оценивают выполнение заданий участниками; определение оригинальных оценок участников в ходе группового обсуждения, в котором принимают участие все наблюдатели; тщательно сконструированные упражнения, моделирующие управленческую деятельность; оценка упражнений специалистами компании; описание критериев поведения, применительно к каждому упражнению; сетевой график и диспетчеризация всего процесса; согласованные оценки; обратная связь с участниками и рекомендации по развитию; индивидуальные и сводные отчеты.

Система оценки работника по целям (MBO — Management By Objectives) призвана обеспечить максимально объективный анализ деятельности персонально каждого сотрудника организации с установлением его личного вклада, внесенного за период оценки в успех организации, конкретный разбор сильных и слабых сторон деятельности оцениваемого сотрудника.

Система оценки работника по целям представляет непрерывный процесс, предусматривающий взаимодействие всех заинтересованных в нем сторон — сотрудника, непосредственного руководителя, кадровой службы — по совместному определению сбалансированных индивидуальных целей деятельности сотрудника на определенный период (обычно год).

Процесс разработки целей для каждого работника предполагает ряд итераций.

1. **Формирование целей организации.** Стратегические цели разрабатываются на основе видения и стратегии организации. Увязать стратегические цели с оперативными позволяет система сбалансированных показателей BSC (Balanced Scorecard). Система BSC переводит миссию и общую стратегию организации в систему взаимосвязанных показателей. Система BSC основывается на четырех направлениях (перспективах) — финансы, клиенты, бизнес-процессы, персонал — т. е. дает ответы на вопросы: как оценивают организацию акционеры; как организацию оценивают клиенты; какие процессы могут обеспечить фирме исключительные конкурентные преимущества; каким образом можно достичь дальнейшего улучшения состояния организации.

2. **Каскадирование (декомпозиция) целей по принципу «сверху-вниз»:** цели организации являются целями генерального директора, цели подразделения — целями руководителя под-разделения, цели должности (рабочего места) — целями работника. Цели формулируются на основе технологии SMART, т. е. цели должны быть

конкретными, достижимыми, но напряженными, иметь значение как для профессионального развития работника, так и для совершенствования деятельности организации. Цели должны включать индивидуальные действия и результаты, наиболее важные для достижения целей подразделения и организации в целом. Устанавливаемые цели очерчивают сферу ответственности работника и круг его обязанностей на те конкретные сроки, которые необходимы для достижения намечаемого результата (который должен быть измеримым хотя бы в процентах). Очень важным является вопрос правильного формулирования целей.

Для каскадирования целей используются методы многоуровневого целеполагания:

— метод структуризации целей основан на контент-анализе формулировок целей различных планово-управленческих документов, регламентирующие отдельные бизнес-процессы;

— метод парных сравнений предполагает иерархическое распределение целей и задач по уровням управления по принципу «целое-частное», на основании чего строится дерево целей;

— метод логической структуризации целей реализуется на основе каскадирования генеральной цели организации, и сама организация представляется в виде системы, состоящей из внутренней среды, внешней среды и взаимосвязей внутри и между ними.

3. *Обязательное официальное собеседование* для оценки достижения каждой цели сотрудником проводится по истечении аттестационного периода. Оценка результатов производится совместно руководителем и работником на основе индивидуальных стандартов реализации целей, однако руководитель обладает решающим голосом при подведении итогов. Во время оценочного собеседования определяется успешность достижения целей, выясняются причины успехов и неудач, вырабатываются меры по улучшению работы.

Смыслом введения оценки работника по целям и выставления оценок является не выявление сотрудников с низкой эффективностью труда, а создание наилучших условий для работы по повышению эффективности деятельности персонала в целом и каждого сотрудника в отдельности. По результатам оценки работника по целям принимаются решения относительно пересмотра размера и структуры заработной платы; выплаты премий и бонусов, а также выбор и обоснование видов нематериальной мотивации (присуждение почетных званий, зачисление в кадровый резерв и т. д.).

Система оценки работника по целям является подвижной (ее можно изменять в какой-то части при необходимости каждый год, иногда в пределах года), гибкой (перечень и значения показателей могут быть обоснованы и уточнены с учетом должностных обязанностей и потенциала каждого отдельного работника), реалистичной (значение показателей соотносятся с выделяемыми руководителям подразделений и специалистам ресурсами).

Система оценки по ключевым показателям эффективности (KPI — Key Performance Indicator) строится путем декомпозиции стратегических целей предприятия до уровня сотрудника.

KPI представляют собой индикаторы успешности деятельности конкретных сотрудников, структурных подразделений организации и измеряются в количественном (время, количество единиц продукции, объем прибыли, процент брака и т. п.) или качественном выражении (уровень компетентности, качество обслуживания и т. п.). KPI как система является наиболее полным воплощением современного состояния концепции управления по целям (MBO).

Отличие KPI от MBO состоит в том, что показатели работы каждого отдельного сотрудника привязывают к общим KPI всей организации (таким, как прибыль, рентабельность или капитализация).

Цель системы — сделать так, чтобы действия сотрудников из разных служб не были противоречивыми и не тормозили, и не дублировали работу специалистов из других

подразделений.

KPI выполняют следующие функции: позволяют оценить работу каждого работника или группы; способствуют мотивации персонала на результат; повышают ответственность каждого работника за свой участок работы; дают возможность развивать и улучшать наиболее перспективные направления бизнеса; дают базу менеджменту для поиска слабых мест в бизнесе; в доступной и наглядной форме показывают влияние того или иного процесса на результат; придают осмысленность каждому управленческому решению.

Основой для установления KPI для каждой должности и работника на следующий период служит деагрегирование общих целей организации и подразделений до целей отдельных управляющих и исполнителей. Степень выполнения каждой стратегической задачи и общей цели должна измеряться определенными показателями.

Основной принцип, обеспечивающий успешность внедрения KPI, состоит в строгом соблюдении вертикальной модели планирования состава критериев.

Построение системы KPI осуществляется таким образом, чтобы задачи и показатели сотрудников более высокого уровня в интегрированном виде отражали задачи и показатели сотрудников более низкого уровня: генеральный директор определяет основные цели и значимость («вес») каждой из них в соответствии с бизнес-приоритетами, на основе этого устанавливаются по согласованию с высшим руководством критерии результативности для топ-менеджеров; топ-менеджеры определяют ключевые показатели эффективности и их «вес» для своих непосредственных подчиненных; подчиненные выстраивают список критериев с «весовыми» коэффициентами для следующих подчиненных и т. д.

В ходе планирования возникает необходимость согласования KPI с критериями, установленными смежными подразделениями. Для этого топ-менеджеры в каждом функциональном блоке формируют их общий перечень, рекомендуемый для смежных подразделений.

Перечень KPI должен регулярно пополняться новыми, возникающими в связи со сменой приоритетов, появлением новых целей и задач, позиций и должностей. Таким образом, удастся реализовать корпоративную стратегию с помощью планирования, учета, контроля и анализа сбалансированных показателей, а также мотивации персонала на их достижение. Этот процесс идет сверху-вниз, начиная с ее главных руководителей. На одну цель может приходиться несколько показателей, рекомендуется применять не более 2–3 показателей.

Критериями выбора KPI являются возможности описания характеристик показателя, его измеримость, его целесообразность с точки зрения соотношения «затраты-выгоды», степень влияния субъекта на значение показателя. Для каждого KPI устанавливаются минимальные, целевые и максимальные значения, а также определяется значимость (вес) цели.

В большинстве случаев KPI формируются для каждого сотрудника на один год, и в конце установленного срока полученные результаты сравниваются с плановыми показателями.

Ценность KPI состоит в том, что они обеспечивают фактическую основу для определения стратегической обратной связи, демонстрирующей текущий статус работника по нескольким перспективам (финансы, клиенты, бизнес-процессы, персонал); диагностической обратной связи с различными процессами для управления изменениями; временных тенденций изменения эффективности работы по мере контроля показателей; обратной связи между самими методами измерения и выбора контролируемых показателей; количественных входных параметров для методов прогнозирования и моделирования для систем поддержки принятия решений. При оценке итоговых результатов деятельности подразделения (сотрудника) принимаются во внимание приоритетность показателей (их «весовые» коэффициенты) и степень выполнения плана.

Таким образом, производится расчет эффективности деятельности по результатам отчетного периода.

Оценка сотрудника осуществляется его непосредственным руководителем. Оценочное собеседование представляет собой одновременно подведение итогов предыдущего отчетного периода, а также расстановку приоритетов и планирование численных значений — на следующий. По результатам оценки отклонений фактического выполнения КРІ от нормативного (планового) разрабатываются стратегические инициативы (программы) по достижению целей и задач для осуществления необходимых изменений на наиболее проблемных участках деятельности работника. Если уровень достижения КРІ связан с системой мотивации работников, то следует ожидать ежедневную их заинтересованность в достижении организацией установленных целей.

КРІ становится своеобразным инструментом для перевода стратегии организации в набор операционных целей и показателей, определяющих поведение организации и, следовательно, ее финансовое благополучие.

Выводы

1. Деловая оценка персонала как целенаправленный процесс соизмерения качественных характеристик работника (способностей, мотивов, свойств) и его деятельности требованиям рабочего места (должности) позволяет получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

2. Система деловой оценки персонала — единый комплекс определенным образом структурированных и взаимосвязанных элементов (субъект, объект, предмет, метод, технология оценки), позволяющих дать комплексную всестороннюю, объективную характеристику персоналу с точки зрения достижения тактических и стратегических задач организации.

3. Аттестация персонала — это систематический формализованный процесс комплексной оценки кадров, призванный оценить соответствие (несоответствие) работника занимаемой должности (стандарту выполнения работы на данном рабочем месте). В зависимости от ее цели различают четыре вида аттестации персонала: очередная аттестация; аттестация по истечении испытательного срока; аттестация при профессионально-квалификационном продвижении по службе; аттестация при переводе в другое структурное подразделение.

4. В практике организаций применяются различные системы деловой оценки персонала. При выборе системы оценки персонала необходимо ориентироваться на стратегические цели организации, учитывать состояние внешней среды (в частности ситуацию на рынке труда), культуру и структуру организации.

Контрольные вопросы и задания

1. Что следует понимать под деловой оценкой персонала? Под оценкой деятельности персонала? Под аттестацией?

2. Что следует понимать под системой оценки персонала? Назовите и дайте характеристику отдельным ее элементам.

3. Дайте характеристику методам оценки персонала. Назовите достоинства и недостатки отдельных методов выявления показателей оценки персонала. Назовите достоинства и недостатки отдельных методов измерения показателей оценки персонала.

4. В чем заключается роль кадровой службы в организации оценки и аттестации персонала в организации? Какова роль линейных и функциональных руководителей?

5. Охарактеризуйте этапы аттестации персонала. Какие могут возникнуть проблемы на каждом из этапов?

6. Какие виды оценки персонала используются в практике отечественных предприятий? В каких условиях целесообразно использовать тот или иной вид оценки персонала?

Рекомендуемая литература

1. *Апенько, С. Н.* Оценка персонала: эволюции подходов и технологии их использования /С. Н. Апенько; под ред. М. Половинко. — ОмГУ : ИнФорм, 2004. — 300 с.
2. *Асалиев, А.М.* Оценка персонала в организации /А.М Асалиев. и др. - М.: ООО «НИЦ ИНФРА-М», 2016. - 171 с.
3. *Армстронг, М.* Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. — 8-е изд. — СПб. : Питер, 2004. — 832 с.
4. *Кириллов, А.В.* Основы деловой оценки, адаптации и высвобождения персонала: Курс лекций по дисциплине «Управление персоналом организации». / А.В. Кириллов и др. – М.: Российский государственный социальный университет, 2015. – 63 с.
5. *Корнюшин, В.Ю.* Оценка и аттестация персонала: Учебное пособие. Издание 2-е, переработанное /В.Ю. Корнюшин. - Санкт-Петербург, 2016.- 86 с.
6. *Мизинцева, М.Ф.* Оценка персонала: Учебник и практикум 1-е изд. /М.Ф. Мизинцева М.Ф., А.Р. Сардарян. - М.: Издательство Юрайт, 2015. Сер. 58 Бакалавр. Академический курс. -378 с.
7. *Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь* /С.И. Сотникова и др./ под науч, ред. С.И. Сотниковой. - 2-е изд., дополн., перераб. - М.:ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М,2016. - 373 с. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=553303>

Раздел 5. Технологии развития персонала

5.1. Концептуальные основы развития персонала

Устойчивое функционирование субъектов, адекватное условиям внешней и внутренней среды, определяется не столько физическими ресурсами, сколько знаниями персонала, которые проявляются в новых продуктах, технологиях, навыках, отношениях с потребителями. В этих условиях необходимая квалификация персонала не может быть гарантирована базовым образованием, поскольку научно-технический и социальный прогресс требуют непрерывного накопления, обмена и использования новых знаний.

Знания становятся одним из главных нематериальных активов экономики, средством достижения высоких социально-экономических результатов, важным конкурентным преимуществом. Самое рентабельное и долговременное решение проблемы оптимизация процесса управления растущим активом знаний, извлечения максимально возможной прибыли от интеллектуальных ресурсов – это их преумножение посредством непрерывного развития.

Исторически толкование термина «развитие персонала» сложилось как узкое и широкое (табл. 5.1).

Развитие персонала в узком смысле - это профессиональное (подготовка, повышение квалификации, переподготовка) и внутриорганизационное обучения (обучение на рабочем месте, вне рабочего места, а также их сочетание), направленные на формирование и совершенствование квалификации работника для выполнения определенного вида и сложности труда в настоящее время, в будущем, а также для освоения нового вида профессиональной деятельности.

Профессиональное обучение - это вид образования, который направлен на приобретение обучающимися знаний, умений, навыков и формирование компетенции, необходимых для выполнения определенных трудовых, служебных функций (определенных видов трудовой, служебной деятельности, профессий)⁸⁵. Профессиональное обучение позволяет освоить необходимый комплекс фундаментальных и специальных знаний, умений и навыков, сформировать профессиональное и управленческое мировоззрение, быстро адаптироваться к постоянно меняющимся требованиям рынка.

Внутриорганизационное обучение направлено на развитие профессиональных знаний, умений, навыков сотрудников, закрепление наиболее эффективных стратегий и моделей поведения с учетом тактических и стратегических целей конкретной организации. Оно ориентировано, как правило, на совершенствование знаний в определенном сегменте организационного рынка труда, на решение прикладных вопросов. Такое обучение позволяет быстрее целевым образом усваивать материал, чем в процессе профессионального обучения за счет параллельной включенности обучающихся в бизнес-деятельность и процесс контроля за их поведением, результатами обучения со стороны работодателя. Кроме того, внутриорганизационное обучение в отличие от профессионального направлено не столько на систематизацию знаний и переосмысление профессиональной деятельности, сколько на глубокое понимание бизнес-процессов и динамики деловой среды, на раскрытие творческого и управленческого потенциала.

⁸⁵ Федеральный закон «Об образовании» 273-ФЗ. – Статья 2 // <http://www.assessor.ru/zakon/273-fz-zakon-ob-obrazovanii-2013/>

Таблица 5.1

Сравнительная характеристика толкования понятия «развитие персонала» в узком и широком смыслах

Сравнительные характеристики	Развитие персонала в узком смысле	Развитие персонала в широком смысле
Место функции в управлении	Тактическая функция кадрового менеджмента	Стратегическая функция кадрового менеджмента
Цель функции	<i>Цель</i> – обеспечить работников необходимыми компетенциями для удовлетворения текущих потребностей в труде	<i>Цель</i> - преодолевать проблемные зоны воспроизводства конкурентоспособности персонала
Политика в отношении функции	<i>Политика в области обучения</i> направлена на всестороннее развитие работника	<i>Политика в области развития персонала</i> нацелена на сохранение накопленного в организации опыта и квалификации, предотвращение их утечки и страхование вложений в воспроизводство конкурентоспособности работников
Предмет функции	Знания, умения, навыки, установки работников	Компетентность, мотивация, индивидуальное и организационное поведение
Объект функции	<i>Кадры организации</i> – это работники организации, которые обладают профессиональной способностью к труду.	Работники организации, которые определяют стратегию развития организации и от которых зависит ее конкурентоспособность.
Субъект функции	<i>Централизованная кадровая функция</i> , которую выполняет отдел обучения (технического обучения). Линейные руководители не участвуют в определении потребности работников в обучении, в контроле его эффективности.	<i>Децентрализованная кадровая функция</i> реализуется в линейном управлении. Профессиональный кадровик выступает консультантом по организационным вопросам, а также советником по личным.
Методы реализации функции	<ul style="list-style-type: none"> – профессиональное обучение (подготовка, переподготовка и повышение квалификации); – внутриорганизационное обучение (в т.ч. корпоративное обучение) 	<ul style="list-style-type: none"> – <i>численная адаптация к внешней среде:</i> <ul style="list-style-type: none"> ✓ привлечение персонала; ✓ стимулирование увольнений работников; – <i>общее развитие:</i> <ul style="list-style-type: none"> ✓ общее образование (дошкольное; начальное общее; основное общее; среднее общее образование); ✓ дополнительное общее образование (дополнительное образование детей и взрослых); ✓ социальное развитие – <i>профессиональное развитие:</i> <ul style="list-style-type: none"> ✓ профессиональное образование (среднее профессиональное; высшее – бакалавриат, специалитет, магистратура, подготовка кадров высшей квалификации);

		<ul style="list-style-type: none"> ✓ профессиональное обучение (профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации); ✓ дополнительное профессиональное образование; ✓ внутриорганизационное развитие (профессиональная ориентация; индивидуальное и организационное обучение; профессионально-квалификационное продвижение; развитие лидерства; развитие работы - расширение и обогащение работы, изобретательство и рационализаторство; командообразование; формирование оргкультуры, др.
Принципы	<ul style="list-style-type: none"> • обучение персонала является отражением объема ресурсного потенциала предприятия, зависящего от роста бизнеса; • осознание сотрудником необходимости обучения, восприятие цели обучения как своей собственной; • нацеленность учебного процесса на достижение заранее определенных конкретных результатов труда всеми участниками; • обеспечение приоритетности планов потребности в обучении персонала и вторичности планов возможностей учебных центров 	<ul style="list-style-type: none"> • системное преобразование трудового потенциала организации; • наличие (качественного или количественного) прироста полезного результата развития; • непрерывный процесс, происходящий по целевой программе; • развивающийся во времени процесс смены состояний трудового потенциала, каждое из которых является качественно иным, чем предыдущее; • перманентная смена глобальных целей существования предприятия путем формирования новой диссипативной структуры трудового потенциала; др.
Планирование функции	<i>Планирование</i> обучения кадров ведется на основе расчетов потребности в кадрах определенной профессии и квалификации	<i>Планирование развития персонала</i> интегрировано в корпоративное планирование; позволяет организации быть независимой от колебаний внешнего рынка труда.
Распределение ресурсов на реализацию функции	Понимание расходов на обучение кадров как невозвратимых затрат и проведение всевозможных мер по сокращению ресурсов на него	Инвестиции в развитие персонала - это благоприятная возможность повышения эффективности бизнес- деятельности в стратегическом плане
Периодичность	По разрядке	Непрерывно

Развитие персонала в широком смысле – это целенаправленная деятельность организации по совершенствованию профессионализма, ментальных моделей и ценностей работников и их применению в соответствии с интересами организации. Такое понимание развития персонала связано не столько с накоплением знаний и трансляцией их «внутри» работника, сколько на трансляцию этих знаний «вовне» посредством выработки новых моделей индивидуального и организационного поведения, являющихся источником специфических конкурентных преимуществ организации.

Развитие персонала предстает как целостное образование, обладающее внутренней структурой и задающее границы и формы достижения нового качественного состояния персонала, делает акцент на генерировании и использовании новых знаний по мере того, как изменяются деятельность и структура организации, которые в случае успеха ведут к появлению новых мотивов, стимулов, ценностей, морально-этических принципов, норм и правил побуждения человека к личностному, профессиональному развитию на благо организации. Оно представляет собой синтез индивидуального, группового и организационного развития работников (таблица 5.2).

Таблица 5.2

Концептуальные основы структуры развития персонала в широком смысле

Критерии сравнения	Индивидуальное развитие	Групповое развитие	Организационное развитие
Объект развития	Сотрудники, кандидат на должность	Проектные группы, коллективы сотрудников	Топ-менеджмент
Предмет развития	Знания	Знания, возможности, отношения	Конкретные проблемы взаимодействия подразделений
Форма развития	С отрывом и без отрыва от трудовой деятельности	Совместное принятие решений в подразделении	Вертикальная и горизонтальная интеграция в процессе повседневной работы
Периодичность развития	Временные учебные процессы	В процессе совместной работы	В процессе планирования и координации достижения организационных целей задач
Факторы развития	Повышение квалификации для соответствия требованиям рабочего места	Повышение эффективности труда и управленческой компетентности	Повышение мобильности организации и степени ее выживаемости

Индивидуальное развитие работника – это процесс самоактуализации личностного потенциала работника для достижения индивидуальных целей и конкурентного превосходства в труде. Подобное развитие делает возможным формирование устойчивой системы взглядов, убеждений, принципов, качеств, позволяющих работнику избирательно преобразовывать свои личностные и профессиональные позиции и интересы в изменяющихся условиях современной жизни и профессиональной деятельности. Индивидуальное развитие предполагает совершенствование деловых качеств работников, как собственными силами, так и силами предприятия с отрывом и без отрыва от трудовой деятельности. Индивидуальное развитие работника может происходить на трех уровнях - индивида, личности, профессионала (табл. 5.3).

**Уровни индивидуального развития работника в зависимости от периодизации
взрослой жизни**

Стадии взрослой жизни	Развитие работника		
	Индивидуальное	Личностное	Профессиональное
Юность (15–25 лет)	Душевное восприятие. Самоидентичность	Беспокойство и озадаченность в связи с новыми социальными конфликтами и требованиями. Избежание смешения ролей	Установление, утверждение (выбор профессии, получение образования, вступление в трудовую деятельность, осмысление пути)
Ранняя взрослость (25–35 лет)	Углубление способности любить и заботиться о других (семейная жизнь, ведение домашнего хозяйства)	Принятие гражданской ответственности. Нахождение близкой по духу социальной группы. Развитие стиля жизни	Продвижение (достижение успеха, ранний профессионализм)
Взрослость (35–60 лет)	Переработка опыта, равновесие между биологической и духовной линией развития	Достижение гражданской и социальной ответственности. Установление и поддержание экономических стандартов жизни. Продуктивность, необходимость быть полезным членом общества, способность заботы	Сохранение достигнутого статуса, т. е. профессионализм, переоценка ценностей, мастерство

Групповое развитие работников представляет процесс достижения синергии в преобразованиях позиции отдельных работников на рынке труда, обусловленной взаимодействием и взаимоотношениями членов группы между собой и внешним воздействием на группу. Это развитие предполагает оптимальную интеграцию работника в трудовой коллектив, а его интеллектуальный потенциал - в кадровый потенциал подразделения, организации. При этом групповое развитие предусматривает формирование способности у коллектива не только брать на себя ответственность за развитие каждого его члена, но и проявлять инициативу в поиске наилучших путей для достижения результата.

Организационное развитие персонала — это совокупность скоординированных единой целью усилий, с помощью которых персонал организации вовлекается в трудовую деятельность, повышается его общий уровень организованности, совершенствуется способность самостоятельно планировать деятельность и разрешать возникающие проблемы относительно организационной эффективности труда и качества трудовой жизни персонала. Уровень организационного развития персонала является отражением объема организационного ресурсного потенциала, зависящего от стратегии бизнеса и внешней среды. Результатом организационного развития персонала является его состав и структура, необходимые для достижения поставленных целей организации.

Между тремя видами развития персонала существует тесная взаимосвязь: индивидуальное развитие работников, делая более продуктивным труд каждого отдельного работника, повышая его способности к восприятию и использованию на практике новых методов производства и управления, позволяя лучше распоряжаться уже имеющимися ресурсами, в конечном итоге, ведет к экономическому росту организации. Отсюда, проблема развития персонала заключается в том, чтобы правильно определить направление преобразований, улучшения позиции организации на рынке труда и не потерять время и силы, двигаясь в неверном направлении.

Таким образом, развитие представляет процесс, охватывающий ряд этапов (стадий) жизненного цикла персонала. Переход от одного этапа к другому представляет собой не

границу с четко обозначенными контурами, а, скорей, зону размывания признаков одной стадии и нарастания признаков другой стадии: некоторые структурные элементы прежней ступени развития наследуются новой ступенью и остаются с ней еще некоторое время. Как правило, переход от одного этапа к другому сопровождается кризисами развития персонала организации. Такие кризисы неизбежны, хотя при умелом управлении и достаточно благоприятной внешней среде эти кризисы могут быть достаточно сглаженными и внешне не очевидными.

Упрощенная модель жизненного цикла персонала представляет некую траекторию: вначале кривая жизненного цикла круто поднимается вверх, поскольку персонал накапливает знания, совершенствует навыки в профессиональном труде, использует дополнительные и альтернативные источники труда, формирует конкурентные преимущества в труде, а затем, по мере стабилизации позиции персонала на рынке труда, кривая превращается в горизонталь, которая плавно или резко переходит в ниспадающую. Конкурентные компетенции завершают свой жизненный цикл, работники утрачивают свою позицию на рынке труда, а хозяйствующий субъект вынужден либо довольствоваться их посредственными результатами труда, либо создать условия для развития иных (потенциальных) конкурентных преимуществ. Продолжительность жизненного цикла персонала и отдельных его стадий в разных организациях различна - от нескольких месяцев до нескольких лет. Так, персонал одних организаций развивается динамично и успешно, вторых - словно стоит на месте, третьих - переживает не проходящий кризис.

Итак, развитие персонала – это совокупность разнонаправленных процессов, в которой общая линия прогрессивного движения к разрешению противоречия между личными потребностями работников в саморазвитии и интересах организации в оживлении инновационной деятельности.

Поскольку персонал как масса труда характеризуется количеством и качеством, которые имеют способность к динамичному движению на бесконечном промежутке времени, то развитие персонала может осуществляться по двум направлениям (трендам), позволяющим осуществить переход на новый уровень, в новое качественное состояние, адекватное возникшим условиям.

Во-первых, это динамичные качественные преобразования (в т. ч. диверсификация) навыков и способностей персонала, позволяющие наращивать конкурентные преимущества организации на рынке труда путем инвестиций в человеческий капитал с учетом развития бизнес-технологий, т.е. *интенсивный тренд развития персонала*.

Качественные преобразования персонала связаны с изменениями в уровне и структуре персонала: ростом образовательного уровня, квалификации, физических и умственных способностей и т.д. Эти преобразования предполагают своеобразную селекцию («фильтрацию») сформированных ранее качественных параметров персонала: «отбраковка» тех из них, которые не являются необходимыми для обеспечения эффективной профессиональной деятельности, и включение в общую структуру компетенций качественных характеристик рабочей силы, значимых для эффективной деятельности. Новая структура компетенций персонала характеризуется не только усложнением составляющих ее элементов, но и увеличением числа (и прочности) связей между ними. Происходят глубинные изменения самого профессионала как субъекта труда и личности, а также качественные изменения деятельности.

Работодатель направляет усилия на формирование высококвалифицированной рабочей силы, ее непрерывное совершенствование в соответствии с требованиями изменяющейся трудовой нагрузки. Как работодатели, так и наемные работники выигрывают от повышения качества персонала, расширения инвестиций в человеческий капитал. Первые выигрывают от возможности повысить квалификацию своих работников, взаимодействующих с физическим капиталом; а вторые - как от перспектив служебного продвижения и повышения доходов от трудовой деятельности, так и от

расширения своих возможностей на рынке труда. Заботясь о повышении качества собственного персонала, работодатель, тем самым, сокращает как транзакционные издержки (т. е. связанные с осуществлением сделок на внешнем рынке труда, с передачей права собственности на труд - на наем, рекламу вакансии, доступ к информационным банкам данных о спросе и предложении рабочей силы, и т.п.), так и финансирование обучения вновь принятых работников. Кроме того, создаются стимулы для работников к дальнейшему развитию, накоплению человеческого капитала, поддержанию дисциплины, росту эффективности труда.

Во-вторых, это количественные преобразования персонала, позволяющие наращивать конкурентные преимущества организации на рынке труда путем изменения масштаба внутриорганизационного рынка труда (пропорционального увеличению использования всех производственных ресурсов), т.е. *экстенсивное направление развития персонала*. Если персонал способен при количественных изменениях переродиться в качественно новую систему или создать иной порядок структуры подсистем и их элементов, обладая при этом способностью сохранить новый порядок, то он обладает способностью к развитию на основе динамики объема потребительского спроса на труд.

Количественные преобразования персонала как способы реагирования организации-работодателя на процессы, происходящие во внешней среде, ориентированы на изменение (увеличение или уменьшение) численности персонала в соответствии с динамикой объемов оказываемых услуг (или производимых товаров) без изменения его качественных характеристик. Суть этих преобразований, тем самым, следует понимать как следствие динамики потребительского спроса в результате организационного роста или банкротства. Эти методы развития персонала целесообразны, когда для сегмента внутреннего рынка труда характерны смена динамики конъюнктуры, ярко выражена ориентация на многопрофильную подготовку работника с моновалентной квалификацией, низкая покупательная способность основной части реальных и потенциальных работодателей.

Итак, развитие персонала может осуществляться интенсивными методами за счет инвестиций в занятых работников, а также экстенсивными методами за счет вложений в привлечение в организацию квалифицированных работников извне.

Интенсивный и экстенсивный тренды развития персонала находятся между собой в тесной взаимосвязи и взаимообусловленности. Это объясняется тем, что между основным капиталом, переменным и результатами труда наемных работников существует тесная взаимосвязь, которая объективно складывается еще до потребления рабочей силы и во многом определяет конкурентную позицию организации на рынке труда.

С одной стороны, объем основного капитала, приходящийся на одного работника, является решающим фактором, определяющим динамику эффективности труда. С другой – научно-технический прогресс сопровождается увеличением требований к квалификации работников и уменьшением относительной потребности в работниках. В этой связи в определенных пределах количественные и качественные преобразования персонала взаимозаменяемы: совокупная трудовая дееспособность персонала может сохраняться и даже нарастать за счет повышения качества рабочей силы при сокращении численности занятых без какого-либо увеличения рабочего времени.

Итак, развитие персонала как экономическая категория – это процесс преобразований количественных и качественных характеристик персонала как системы, происходящий под действием внутренних факторов и бизнес-среды, с целью приобретения новых характеристик и формирования нового порядка (состава и структуры), способного обеспечить более высокую конкурентоспособность организации на рынке труда.

5.2. Индивидуальное развитие персонала

5.2.1. Индивидуальное поведение работников в организации

Все организации состоят из людей, осуществляющих совместную деятельность, ориентируясь на достижение конкретных целей. В психологии управления применительно к человеку чаще всего используют термин «личность», как обозначение индивидуума в совокупности социально-значимых качеств и черт, выраженных в особенностях его сознания и деятельности. Поэтому человек не рождается личностью, а становится ею в процессе общения с другими людьми и освоения накопленного им социального опыта. Важно принимать во внимание то, что конкретные индивиды характеризуются разными моделями восприятия, опытом обучения, отношением к делу и организационному окружению, что приводит к необходимости учитывать эти различия в процессе управления персоналом.

Эффективность управления персоналом организаций базируется на индивидуальном подходе, который позволяет выявлять то, какие именно движущие силы влияют на поведение человека на работе, и выбирать адекватные меры воздействия на поведение работников в организации. Это предполагает учет особенностей людей, к которым, по мнению М. Амстронга, следует отнести:

- индивидуальные различия (способности, интеллект, личные качества, образование и культуру, пол и т.д.);
- установки – причины и проявления;
- воздействие на поведение – личности и установки;
- теорию атрибуцию – как у человека складывается мнение о людях;
- ориентацию – подходы людей к труду;
- роли, которые выполняют люди в рамках своих должностных обязанностей⁸⁶.

Лори Маллинз отмечает, что индивидов можно классифицировать по таким критериям, как: типы/черты, различия по полу, способности, физические данные, аспекты развития, мотивация, установки, восприятие, социальные и культурные аспекты. Данные характеристики человека формируют его ощущение собственного Я, определяя уникальность личности, которая проявляется вследствие динамических изменений и комбинаций индивидуальных особенностей⁸⁷.

Таким образом, важным является процесс формирования и развития личности, который включает в себя три компонента: детерминанты, стадии и черты личности. *Детерминантами* являются факторы, оказывающие влияние на данные процессы, прежде всего, биологические (наследственность, генетика, физиология), социальные (воспитание, социализация, роли) и культурные (приоритеты ценностей и мотивов, формы приемлемого поведения, отношение к власти и т.д.). Непредсказуемое воздействие могут оказать на личность и ситуационные факторы, которые, как правило, выявляют в особых ситуациях ее скрытые черты. *Стадии развития личности* различаются по теориям личности⁸⁸, при этом исходной предпосылкой является то, что человек развивается поэтапно (по стадиям), которые связаны со средой. Процесс усвоения индивидом социального опыта, в ходе которого формируется конкретная личность, называется социализацией (более подробно см. параграф 5.3.2.). Наиболее известна модель работающего человека (или модель развития личности), которую предложил Крис Арджирис специально для организационной среды. По его мнению, личность по мере приобретения опыта и уверенности в работе развивается в любом возрасте от незрелого до зрелого состояния, которые можно описать семью основными параметрами (табл. 5.4.).

⁸⁶ См. подробнее *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. 10 –е изд. / пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2012. – С.239-247.

⁸⁷ Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение: Учеб.-практ. пособие / Лори Маллинз; Пер. с англ. Т. Цеханович и др. – МН.: Новое знание, 2003. – С. 333-334.

⁸⁸ Наиболее известны работы в этой области психологов З. Фрейда, Э. Эриксона, Э. Фрома, К. Хорни, А. Маслоу, К. Роджерса, Ж. Пиаже, Ш. Бюлера, А.В. Петровского, В.И. Слободчикова. Подробнее см. *Хьелл Л., Зиглер Д.* Теории личности. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 607 с.

Данная модель характеризует рост отдельной личности в условиях конкретной организационной культуры, при этом специалисты по управлению персоналом должны стимулировать активность и независимость, поддерживать карьерный рост, способствуя раскрытию способностей работника. *Черты личности* формируются под влиянием природных свойств (особенности нервной системы, память, эмоции, чувства и др.) и социальных факторов (роль, статус, образование, опыт, привычки, круг общения и др.). Они представляют собой базовые единицы личности, характеризующие склонность человека вести себя определённым образом в разных ситуациях и в разное время. Черта имеет три свойства: частота, интенсивность и диапазон ситуаций, где она проявляется. Проводилось множество исследований⁸⁹, направленных на выявление характерных черт и их оценку. Среди них выделяются⁹⁰: пятифакторная модель личности «Большая пятерка» (открытость или восприимчивость к приобретению нового опыта (О), сознательность или добросовестность (С), экстраверсия (Е), доброжелательность или склонность к сотрудничеству (А), нейротизм или эмоциональная стабильность (N)) и типология личности Майерс-Бриггс: ENFP (экстраверсия, интуиция, чувство, восприятие), базирующаяся на четырех шкалах предпочтений, касающихся восстановления энергии, сбора информации, принятия решений и образа жизни. С помощью данных инструментов на основе тестирования определяется тип личности.

Таблица 5.4

Модель «от незрелости к зрелости» К. Арджириса⁹¹

Характеристики «незрелого» возраста	Характеристики «зрелого» возраста
Пассивность	Активность
Зависимость	Независимость
Ограниченное число моделей поведения	Разнообразные поведенческие модели
Примитивные интересы	Глубокие интересы
Краткосрочные перспективы	Долгосрочные перспективы
Подчиненное положение	Главенствующее положение
Низкое самосознание	Более высокое самосознание и самоконтроль

Поведение индивида в организации, в первую очередь, формируется на основе психологического и экономического контрактов, определяющих, то насколько работник будет вовлечен в работу в целом и в совместную деятельность, в частности. Следовательно, взаимодействие индивида и организации базируется на их ожиданиях. Как правило, человек ожидает найти интересную работу, достойную заработную плату, возможности для развития, раскрытия своего творческого потенциала и т.п. А организация рассчитывает на высокую результативность работника, лояльность, приверженность, вовлеченность и т.п. Если ожидания совпадают с реальным положением дел, то индивид хорошо относится к работе и организации, а если они не оправдываются, то может сформировать и отрицательное отношение, как к самой организации, так и к выполняемой работе.

Так как поведение человека представляет собой определенную последовательность действий или форму взаимодействия личности с социальным окружением (средой), то важно понимать, чем определяются эти действия и формы. Существенными являются

⁸⁹ Наиболее известны работы в этой области психологов А. Адлера, К. Юнга, Г.Олпорта, Г.Ю. Айзенка, Р. Кэттелла и др. Подробнее см. *Хьелл Л., Зиглер Д.* Теории личности. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 607 с.

⁹⁰ Подробнее см. *Организационное поведение: Учебник для вузов. 2-изд., доп. и перераб. / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой.* – СПб.: Питер, 2010. – С.101-106. И иную литературу по организационному поведению.

⁹¹ Argyris C. *Personality and Organization.* – N.Y.: Harper Row, 1957; См. также: *Организационное поведение: Учебник для вузов. 2-изд., доп. и перераб. / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой.* – СПб.: Питер, 2010. – С.100-101.

персональные особенности, такие как: компетентность (способности и навыки), концепция (особенности восприятия), ожидания (от собственного поведения и поведения других), ценности (стандарты, критерии и правила, которые человек считает важными), планы саморазвития (личные цели и планы по их достижению)⁹².

При этом рабочее или трудовое поведение зависит, как от личных качеств, так и от ситуации (условий), в которой человек находится. Взаимодействие внешних и внутренних факторов, содержащих большое количество переменных, означает, что конкретное поведение сложно анализировать и трудно предсказать. Однако необходимо выделять ключевые переменные, влияющие на поведение человека, связанные с его окружением. К ним относят: ролевые характеристики (способ поведения, заданный обществом или организацией), характеристики работы (например, автономность, сложность и т.п.), поведение руководителя (стиль управления, установленные им цели, оказание помощи и т.д.); характеристики рабочей группы (например, сплоченность и т.п.) и кадровая политика организации в целом.

Г.Р. Латфуллин и О.Н. Громова выделяют следующие основные переменные, оказывающие влияние на индивидуальное поведение⁹³ (рис. 5.1.).

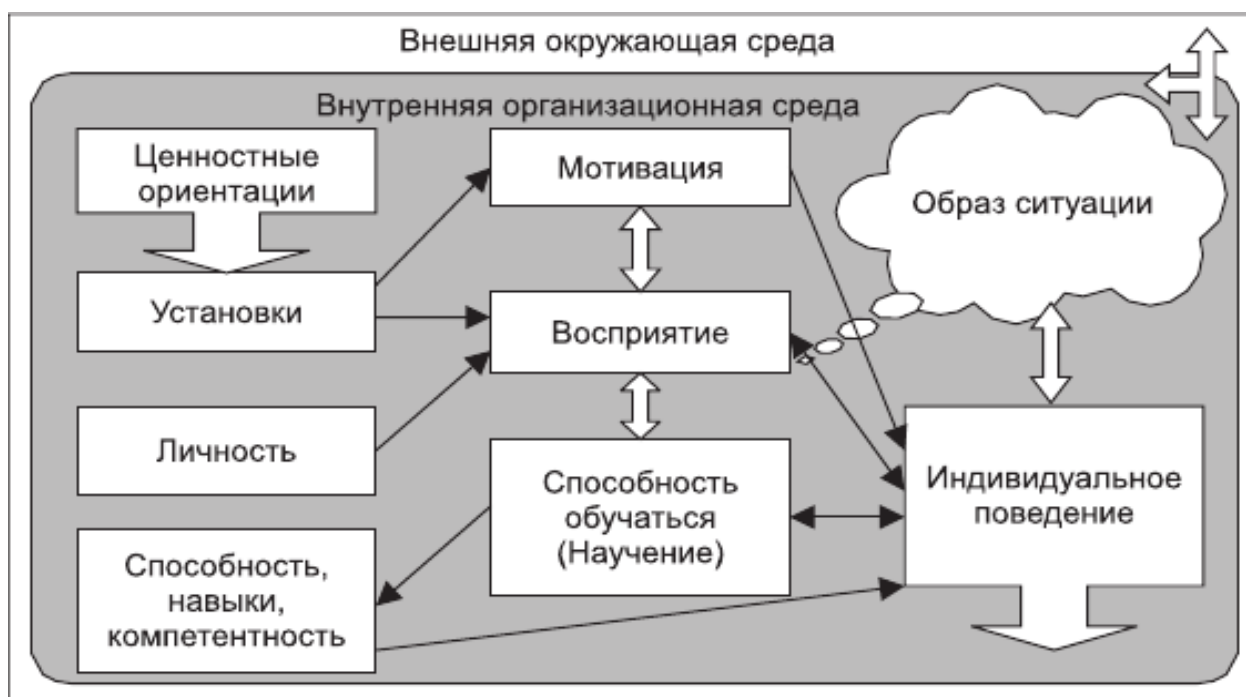


Рис.5.1. Основные переменные, влияющие на индивидуальное поведение

Понимание поведения работников организации связано с исследованием взаимодействия человека с различными факторами, проявляющимися в данной организационной среде. При этом поведение конкретного индивида одновременно и реакция на действия других людей, и стимул для изменения их поведения. Особая роль отводится восприятию, так как оно является источником объяснения поведения. *Восприятие* – это сложный процесс приема и преобразования информации человеком, обеспечивающий отражение объективной реальности и ориентировку его в окружающем мире. Оно определяет *образ ситуации*, в которой находится человек, а значит, влияет и на характер его поведения в этой ситуации. В то же время восприятие селективно, что

⁹² Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10 –е изд. / пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2012. – С.239.

⁹³ Организационное поведение: Учебник для вузов. 2-изд., доп. и перераб. / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2010. – С.45.

определяется следующими принципами:

- резонанса – стимулы, соответствующие потребностям и ценностям личности, воспринимаются правильной и быстрее.
- защиты – стимулы, противостоящие ожиданиям и враждебные, узнаются хуже и искажаются.
- настороженности – стимулы, угрожающие целостности индивида, узнаются быстрее всех остальных.

Восприятие может быть искажено вследствие проявления целого ряда «ошибок»⁹⁴. Помимо селективности, которая может приводить к искажению восприятия, такими же эффектами обладает «проекция», «стереотипы», «гало-эффект», «мнение других лиц», «упрощение», «негативный опыт общения», «коммуникативная некомпетентность и др.»⁹⁵

Ценностные ориентации являются наиболее устойчивыми и стабильными характеристиками индивида. Они связаны с тем, что должно быть и что желаемо (ценно) для человека. Являясь внутренней основой личности, ценности, формируют систему социальных установок, которые можно определить, как состояние готовности человека реагировать определённым образом. Таким образом, *установки* – это устойчивая предрасположенность к определённой эмоциональной или когнитивной оценке предмета или явления. Как отмечают ученые установки и мотивы взаимосвязаны между собой, а в зависимости от индивидуальных мотивов установки могут выполнять функции знания, выражения, самозащиты и инструментальную функцию⁹⁶.

На результаты трудового поведения работника влияют три основные переменные: 1) его индивидуальные свойства; 2) приложенные им усилия; 3) поддержка его действий со стороны организации. При этом трудовая ситуация, в которой оказывается работник, может быть описана через ценности и нормы, установленные организацией; административные решения, принимаемые руководством; оценочные показатели трудовой деятельности, разработанные системой управления персоналом и стимулы, предлагаемые работникам. Таким образом, индивидуальное поведение работника может быть успешным (эффективным) в процессе его трудовой деятельности, если со стороны организации будет обеспечено удовлетворение его потребностей и ожиданий (сформирована мотивация к труду⁹⁷), произойдет совпадение ценностей и взглядов (работника и руководства организации), сложится хорошее отношение к работе и организации, будет обеспечено адекватное восприятие конкретной ситуации, сама деятельность будет соответствовать умственным и физическим способностям человека.

Итак, оценка поведения работника в организации связана с анализом качественных и количественных показателей, которые характеризуют экономический и социальный аспект взаимодействия. К таким показателям относят производительность труда, текучесть кадров, дисциплину труда, удовлетворенность трудом, профессиональную пригодность и т.д.

⁹⁴ Неточности социальной перцепции (социального восприятия). Социальная перцепция – процесс сопоставления, объединения и интерпретации информации о себе, других людях и их совокупностях для создания точного представления о них. На точность влияют субъект, объект, процесс и результат восприятия.

⁹⁵ См. подробнее Карпов А.В. Психология менеджмента: Учебное пособие. – М., 1999. – С. 236-239; Организационное поведение: Учебник для вузов. 2-изд., доп. и перераб. / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2010. – С.65-72

⁹⁶ Функция знания – установки обеспечивают рамки, в которых может быть размещена новая информация. Функция выражения – установки позволяют доносить до окружающих свои ценности. Функция самозащиты – установки защищают эго от нежелательной правды или реальности. Инструментальная функция – установки максимизируют поощрения и минимизируют наказания, то есть являются следствием негативного или позитивного прошлого опыта (*Кац*). См. подробнее Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение: Учеб.-практ. пособие / Лори Маллинз; Пер. с англ. Т. Цеханович и др. – МН.: Новое знание, 2003. – С. 359.

⁹⁷ См. более подробно в 6.2.

5.2.2. Профессиональное и внутриорганизационное обучение персонала

5.2.2.1. Система непрерывного образования РФ

Образование — единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства. Это совокупность приобретаемых в определенных объеме и сложности знаний, умений, навыков, ценностных установок, опыта деятельности и компетенции в целях интеллектуального, духовно-нравственного, творческого, физического и (или) профессионального развития человека, удовлетворения его образовательных потребностей и интересов.

Согласно ст. 10 Федерального закона (далее — ФЗ) «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ система образования включает:

1) федеральные государственные образовательные стандарты и федеральные государственные требования, образовательные стандарты, образовательные программы различных вида, уровня и (или) направленности;

2) организации, осуществляющие образовательную деятельность, педагогических работников, обучающихся и родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся;

3) федеральные государственные органы и органы государственной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющие государственное управление в сфере образования, и органы местного самоуправления, осуществляющие управление в сфере образования, созданные ими консультативные, совещательные и иные органы;

4) организации, осуществляющие обеспечение образовательной деятельности, оценку качества образования;

5) объединения юридических лиц, работодателей и их объединений, общественные объединения, осуществляющие деятельность в сфере образования.

Система образования обеспечивает возможность реализации права на образование в течение всей жизни и создает условия для непрерывного образования посредством реализации основных и дополнительных образовательных программ, предоставления возможности одновременного освоения нескольких образовательных программ, а также учета имеющихся образования, квалификации, опыта практической деятельности при получении образования.

Образование подразделяется на следующие виды обеспечивающие возможность реализации права на образование в течение всей жизни (непрерывное образование):

— *общее образование* — направлено на развитие личности и приобретение в процессе освоения основных общеобразовательных программ знаний, умений, навыков и формирование компетенции, необходимых для жизни человека в обществе, осознанного выбора профессии и получения профессионального образования. В РФ устанавливаются следующие уровни общего образования: дошкольное образование; начальное общее образование; основное общее образование; среднее общее образование;

— *профессиональное образование* — вид образования, который направлен на приобретение обучающимися в процессе освоения основных профессиональных образовательных программ знаний, умений, навыков и формирование компетенции определенных уровня и объема, позволяющих вести профессиональную деятельность в определенной сфере и (или) выполнять работу по конкретным профессии или специальности. В РФ устанавливаются следующие уровни профессионального образования: среднее профессиональное образование; высшее образование — бакалавриат; высшее образование — специалитет, магистратура; высшее образование — подготовка кадров высшей квалификации;

— *дополнительное образование* — вид образования, который направлен на всестороннее удовлетворение образовательных потребностей человека в

интеллектуальном, духовно-нравственном, физическом и (или) профессиональном совершенствовании и не сопровождается повышением уровня образования;

— *профессиональное обучение* — вид образования, который направлен на приобретение обучающимися знаний, умений, навыков и формирование компетенции, необходимых для выполнения определенных трудовых, служебных функций (определенных видов трудовой, служебной деятельности, профессий). Основные программы профессионального обучения - программы профессиональной подготовки по профессиям рабочих, должностям служащих, программы переподготовки рабочих, служащих, программы повышения квалификации рабочих, служащих.

Основные принципы государственной политики и правового регулирования отношений в сфере образования регламентированы ст. 3 ФЗ:

- 1) признание приоритетности образования;
- 2) обеспечение права каждого человека на образование, недопустимость дискриминации в сфере образования;
- 3) гуманистический характер образования, приоритет жизни и здоровья человека, прав свобод личности, свободного развития личности, воспитание взаимоуважения, трудолюбия, гражданственности, патриотизма, ответственности, правовой культуры, бережного отношения к природе и окружающей среде, рационального природопользования;
- 4) единство образовательного пространства на территории РФ, защита и развитие этнокультурных особенностей и традиций народов РФ в условиях многонационального государства;
- 5) создание благоприятных условий для интеграции системы образования РФ с системами образования других государств на равноправной и взаимовыгодной основе;
- 6) светский характер образования в государственных, муниципальных организациях, осуществляющих образовательную деятельность;
- 7) свобода выбора получения образования согласно склонностям и потребностям человека, создание условий для самореализации каждого человека, свободное развитие его способностей, включая предоставление права выбора форм получения образования, форм обучения, организации, осуществляющей образовательную деятельность, направленности образования в пределах, предоставленных системой образования, а также предоставление педагогическим работникам свободы в выборе форм обучения, методов обучения и воспитания;
- 8) обеспечение права на образование в течение всей жизни в соответствии с потребностями личности, адаптивность системы образования к уровню подготовки, особенностям развития, способностям и интересам человека;
- 9) автономия образовательных организаций, академические права и свободы педагогических работников и обучающихся, предусмотренные настоящим Федеральным законом, информационная открытость и публичная отчетность образовательных организаций;
- 10) демократический характер управления образованием, обеспечение прав педагогических работников, обучающихся, родителей (законных представителей) несовершеннолетних обучающихся на участие в управлении образовательными организациями;
- 11) недопустимость ограничения или устранения конкуренции в сфере образования;
- 12) сочетание государственного и договорного регулирования отношений в сфере образования.

Формы получения образования и формы обучения по основной образовательной программе по каждому уровню образования, профессии, специальности и направлению подготовки согласно ст. 17 № 273-ФЗ определяются соответствующими федеральными

государственными образовательными стандартами⁹⁸, образовательными стандартами⁹⁹ или иным установленным ФЗ.

Формы обучения *по дополнительным образовательным программам и основным программам профессионального обучения* определяются организацией, осуществляющей образовательную деятельность, самостоятельно, если иное не установлено законодательством Российской Федерации.

ФЗ предусмотрены возможности получения образования, во-первых, в организациях, осуществляющих образовательную деятельность; во-вторых, вне организаций, осуществляющих образовательную деятельность (в форме семейного образования и самообразования).

Обучение возможно в организациях, осуществляющих образовательную деятельность, с учетом потребностей, возможностей личности и в зависимости от объема обязательных занятий педагогического работника с обучающимися осуществляется в очной, очно-заочной или заочной форме, а также в форме семейного образования и самообразования осуществляется с правом последующего прохождения в соответствии с ч. 3 ст. 34 ФЗ промежуточной и государственной итоговой аттестации в организациях, осуществляющих образовательную деятельность.

ФЗ допускает сочетание различных форм получения образования и форм обучения.

Ст. 23 № 273-ФЗ подразделяет образовательные организации на типы в соответствии с образовательными программами, реализация которых является основной целью их деятельности. В РФ устанавливаются следующие типы образовательных организаций, реализующих *основные образовательные программы*:

1) дошкольная образовательная организация — образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми, а также дополнительные общеразвивающие программы;

2) общеобразовательная организация — образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего и (или) среднего общего образования, а также образовательные программы дошкольного образования, дополнительные общеобразовательные программы, программы профессионального обучения;

3) профессиональная образовательная организация — образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам среднего профессионального образования, а также основные общеобразовательные программы, программы профессионального обучения, дополнительные общеобразовательные программы, дополнительные профессиональные программы;

4) образовательная организация высшего образования — образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования и научную деятельность, а также основные общеобразовательные программы, образовательные программы среднего профессионального образования, программы профессионального обучения, дополнительные общеобразовательные программы, дополнительные профессиональные программы.

⁹⁸ *Федеральный государственный образовательный стандарт* — это совокупность обязательных требований к образованию определенного уровня и (или) к профессии, специальности и направлению подготовки, утвержденных федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования.

⁹⁹ *Образовательный стандарт* — это совокупность обязательных требований к высшему образованию по специальностям и направлениям подготовки, утвержденных образовательными организациями высшего образования, определенными ФЗ «Об образовании» или указом Президента РФ.

ФЗ устанавливает следующие типы образовательных организаций, реализующих *дополнительные образовательные программы*:

— организация дополнительного образования — образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по дополнительным общеобразовательным программам, а также образовательные программы дошкольного образования, программы профессионального обучения;

— организация дополнительного профессионального образования — образовательная организация, осуществляющая в качестве основной цели ее деятельности образовательную деятельность по дополнительным профессиональным программам, а также программы подготовки научно-педагогических кадров, программы ординатуры, дополнительные общеобразовательные программы, программы профессионального обучения.

5.2.2.2. Обучение персонала и его виды

Согласно № 273-ФЗ «Об образовании в РФ» обучение — целенаправленный процесс организации деятельности обучающихся по овладению знаниями, умениями, навыками и компетенцией, опытом деятельности, развитию способностей, приобретению опыта применения знаний в повседневной жизни и формированию у обучающихся мотивации получения образования в течение всей жизни.

Различают профессиональное и внутриорганизационное обучение.

Профессиональное обучение — вид образования, который направлен на приобретение обучающимися знаний, умений, навыков и формирование компетенции, необходимых для выполнения определенных трудовых, служебных функций (определенных видов трудовой, служебной деятельности, профессий).

Согласно ст. 73 № 273-ФЗ профессиональное обучение направлено на приобретение лицами различного возраста профессиональной компетенции, в том числе для работы с конкретным оборудованием, технологиями, аппаратно-программными и иными профессиональными средствами, получение указанными лицами квалификационных разрядов, классов, категорий по профессии рабочего или должности служащего без изменения уровня образования. Различают профессиональное обучение по следующим программам:

— *профессиональной подготовки по профессиям рабочих и должностям служащих*, т.е. профессиональное обучение лиц, ранее не имевших профессии рабочего или должности служащего.

— *переподготовки рабочих и служащих*, т.е. профессиональное обучение лиц, уже имеющих профессию рабочего, профессии рабочих или должность служащего, должности служащих, в целях получения новой профессии рабочего или новой должности служащего с учетом потребностей производства, вида профессиональной деятельности.

— *повышения квалификации рабочих и служащих*, т.е. профессиональное обучение лиц, уже имеющих профессию рабочего, профессии рабочих или должность служащего, должности служащих, в целях последовательного совершенствования профессиональных знаний, умений и навыков по имеющейся профессии рабочего или имеющейся должности служащего без повышения образовательного уровня.

Профессиональное обучение осуществляется в организациях, осуществляющих образовательную деятельность, в том числе в учебных центрах профессиональной квалификации и на производстве, а также в форме самообразования. Учебные центры профессиональной квалификации могут создаваться в различных организационно-правовых формах юридических лиц, предусмотренных гражданским законодательством, или в качестве структурных подразделений юридических лиц.

Перечень профессий рабочих, должностей служащих, по которым осуществляется профессиональное обучение, с указанием присваиваемой по соответствующим

профессиям рабочих, должностям служащих квалификации утверждается федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере образования.

Продолжительность профессионального обучения определяется конкретной программой профессионального обучения, разрабатываемой и утверждаемой на основе профессиональных стандартов (при наличии) или установленных квалификационных требований организацией, осуществляющей образовательную деятельность, если иное не установлено законодательством Российской Федерации.

Согласно ст. 74 № 273-ФЗ профессиональное обучение завершается итоговой аттестацией в форме квалификационного экзамена. Квалификационный экзамен проводится организацией, осуществляющей образовательную деятельность, для определения соответствия полученных знаний, умений и навыков программе профессионального обучения и установления на этой основе лицам, прошедшим профессиональное обучение, квалификационных разрядов, классов, категорий по соответствующим профессиям рабочих, должностям служащих. Квалификационный экзамен независимо от вида профессионального обучения включает в себя практическую квалификационную работу и проверку теоретических знаний в пределах квалификационных требований, указанных в квалификационных справочниках, и (или) профессиональных стандартов по соответствующим профессиям рабочих, должностям служащих. К проведению квалификационного экзамена привлекаются представители работодателей, их объединений.

Внутриорганизационное обучение, или обучение персонала в организациях, не осуществляющих образовательную деятельность – это процесс накопления знаний, совершенствования умений и навыков, формирования трудовых установок путем непосредственной передачи профессиональных знаний, навыков, взглядов сотрудникам конкретной организации. Следует различать четыре области этого вида обучения:

- знания — что работнику необходимо знать;
- умения — что работнику надо уметь делать;
- навыки — чем работник должен владеть;
- установки — какие чувства работник должен испытывать, выполняя работу.

По сути, внутриорганизационного обучение представляет процесс заполнения «разрыва» (пробелов, дефицита, расхождения) между наличными (имеющимися) у работника знаниями, навыками, установками и теми, которыми он должен обладать согласно требованиям предполагаемой работы в настоящий момент, в ближайшем будущем или для освоения новой.

Подход к внутриорганизационному обучению персонала может быть традиционный (сохраняющее обучение) и системным, или интегрированным, совмещенным с организационным развитием (инновационное обучение).

Сохраняющее обучение персонала ориентировано на усвоение фиксированных взглядов, методов и правил для того, чтобы эффективно работать в известных и повторяющихся ситуациях, а также на развитие способностей обучаемых решать те проблемы, которые актуальны. Такое обучение целесообразно для передачи новых знаний взамен устаревших и устранения пробелов в знаниях и умениях работников и предназначено для поддержания существующей системы профессиональной деятельности.

Инновационное обучение персонала ориентировано на подготовку персонала организации к работе в новых условиях, для развития бизнеса в перспективе. Обучение в зависимости от его интеграции с профессиональной деятельностью может быть формальное (т. е. реализуются официальные программы профессиональной подготовки) и неформальное (т.е. эмпирическое обучение вне официальных программ профессиональной подготовки, зачастую, на рабочем месте).

Внутриорганизационное обучение персонала в зависимости от субъекта может быть управляемое и самоуправляемое.

Самоуправляемое (или самонаправляемое) обучение означает, что работники берут на себя ответственность за удовлетворение собственных потребностей в обучении для улучшения показателей работы, для желаемой карьеры, или для расширения своей профессиональной востребованности внутри и за пределами организации. При *управляемом обучении*, напротив, ответственность за устранение пробелов в знаниях, умениях, навыках и установках работников берет на себя работодатель.

Условия эффективности обучения персонала в организации: осознание работником необходимости обучения, восприятие цели обучения как своей собственной; нацеленность учебного процесса на достижение заранее определенных конкретных результатов труда всеми обучающимися; обеспечение приоритетности (первичности) планов потребности в обучении персонала и вторичности планов возможностей учебных центров в удовлетворении этих потребностей.

5.2.2.3. Процесс внутриорганизационного обучения

В современных организациях обучение представляет собой непрерывный процесс, включающий в себя ряд этапов: определение потребности в обучении, распределении ресурсов на обучение, разработка и обоснование планов и программ обучения, организация обучающих мероприятий, контроль и оценка обучения (рис. 5.2).

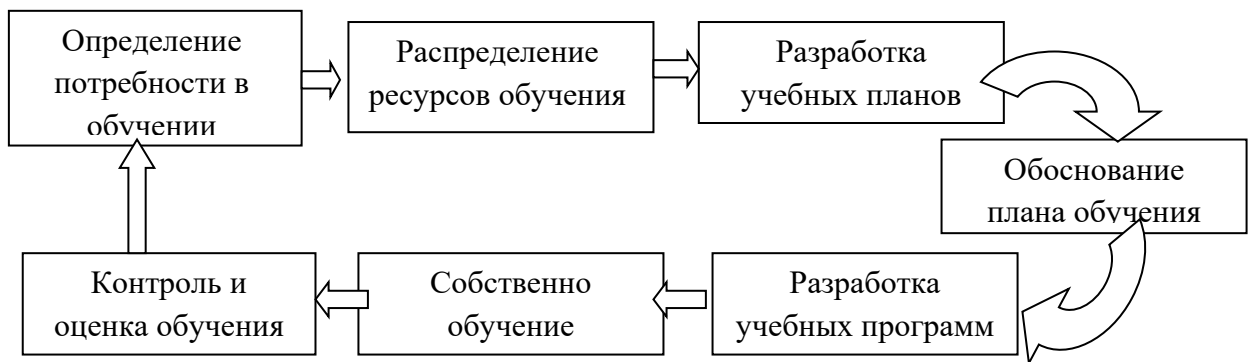


Рис. 5.2 – Модель непрерывного процесса обучения

Наиболее традиционными подходами к *определению потребностей в обучении* персонала являются следующие подходы:

- сосредоточенный на преодолении разрыва между наличным уровнем компетенции и желаемым, конкурентным их уровнем, т. е. необходимости решения проблемы и преодолении трудностей, вызванной недостаточным уровнем знаний, умений, установок у работника для достижения целей должностной позиции;
- основанный на сравнении профиля компетентностей работника с профилем компетентностей занимаемого им рабочего места.

Основные ресурсы на обучение персонала: деньги, предназначенные для возмещения расходов по организации и проведению обучения персонала; время, включающее время обучаемого, время обучающего и время, затрачиваемое на организацию обучающего процесса; доступные виды обучения. Направление и размер ресурсов, выделяемых на обучение персонала, зависит от характера и содержания потребности в нем, финансового состоянии организации, отношения руководства в организации к обучению.

План обучения персонала имеет структуру, состоящую из описания задачи совершенствования конкурентных преимуществ персонала, цели обучения, метода, места проведения и продолжительности.

Обоснование плана обучения проводится по следующим критериям:

- 1) степени необходимости обучения персонала;
- 2) возможности отвлечения работников от основной деятельности для их обучения;
- 3) возможности организации оплачивать затраты по обучению;
- 4) мотивации персонала к заполнению имеющегося «разрыва» в компетенции.

Детальные учебные программы, учитывающие специальные потребности отдельного сотрудника или их группы, в идеале составляются совместно специалистами по обучению и преподавателями. Содержание учебной программы определяется исключительно анализом потребностей в обучении и оценкой того, что необходимо сделать для достижения утвержденных целей обучения.

Критерии выбора метода обучения: коммерческо-производственные условия; затраты на обучение; мотивация работника к обучению; эффективность способа удовлетворения потребности в обучении персонала.

В зависимости от способа удовлетворения потребности в обучении следует различать:

— обучение на рабочем месте (метод близнецов, поддержка равных по статусу, учебное руководство, наставничество, коучинг, баддинг, делегирование полномочий, ротация, опытное обучение, др.);

— обучение вне рабочего места (моделирование, лекции, решение кейсов, деловые игры, просмотр фильмов, программное обучение, мастерская, обучение на открытом воздухе, секондмент др.);

— сочетание данных методов (брифинг, семинары и рабочие встречи, дистанционное обучение, др.).

Обучение на рабочем месте — это обучение в ходе выполнения обычной работы обычной рабочей ситуации на конкретном рабочем месте.

Основные и наиболее распространенные методы обучения на рабочем месте:

— «Сидя рядом с Нелли» (метод близнецов) — работник прикрепляется к опытному коллеге и, наблюдая за выполнением конкретной работы последним, копирует его действия;

— учебное руководство — работник осваивает те или иные трудовые действия посредством изучения письменных сборников инструкций, руководств, пособий и т. п.;

— метод наставничества — опытный сотрудник или руководитель проводит в ходе ежедневной работы занятия с закрепленным за ним работником или с подчиненным;

— инструктирование¹⁰⁰ — происходит неформальное обучение, основанное на близких взаимоотношениях между обучающимся и другим опытным работником посредством обсуждения профессиональных проблем, наставлений, поддержки, консультирования, предоставления информации по поводу достижения определенных результатов работы;

— делегирование полномочий — руководитель передает часть своей собственной работы и ответственность за ее выполнение подчиненным, обучая их в процессе ее выполнения;

— ротация — работник временно перемещается на новую работу или должность для расширения профессиональных знаний, получения дополнительных навыков;

— опытное обучение (демонстрация) — приобретение опыта исполнения работы происходит по специально разработанной на основе должностной инструкции программе самообучения;

— баддинг (от англ. *buddying* - приятель, дружище) - поддержка равных по статусу, которая может быть трех типов: (1) информационная, основанная на предоставлении и

¹⁰⁰Торрингтон Д., Холл Л., Тэйлор С. Управление человеческими ресурсами: учеб. / пер. с англ. — М.: Дело и Сервис, 2004. — С. 485–542.

обмене информации между коллегами равного статуса; (2) коллегиальная, основанная на обратной связи по поводу результативности работы, планировании карьеры, т. п.; (3) эмоциональная, предполагающая взаимную эмоциональную поддержку, обратную связь по личным качествам и дружбе;

— *коучинг* — предназначенный для развития навыков, расширения знаний и формирования установок работника посредством персонифицированного консалтинга и тренинга.

Достоинствами этой группы методов обучения являются:

1) их гибкость, т. е. содержание и время обучения могут быть адаптированы к возможностям организации, отдельных групп персонала;

2) адаптивность, т. е. в процессе обучения используется реальное оборудование, имеющееся в данной организации;

3) эффективность в случае необходимости однопрофильного обучения больших контингентов работников, при наличии требуемых средств, экспертов и преподавателей для этого;

4) прагматичность, т. е. содействие успешной деятельности работника на типичных рабочих местах путем выработки конкретных умений и навыков так, чтобы он смог без дополнительного обучения в течение ряда лет успешно справляться со своими функциональными обязанностями.

Существенным недостатком данной группы методов является то, что в процессе обучения имеется контакт только с сотрудниками данной организации. Подобная ситуация, во-первых, затрудняет честное и открытое обсуждение некоторых вопросов, способствующее решению функциональных проблем в организации. И, во-вторых, не позволяет получить новые импульсы к работе в силу отсутствия обмена опытом с сотрудниками других организаций. Кроме того, возможно злоупотребление со стороны руководства организации, проявляющееся в отзыве обучающихся с учебных занятий простым уведомлением «в связи с производственной необходимостью».

Обучение вне рабочего места — это обучение, которое проводится за пределами самой работы (вне конкретного рабочего места) и организуется внешними структурами.

Основные методы обучения вне рабочего места:

— *метод моделирования* — формирование умений и выработка навыков в решении производственных задач, изменение подходов в работе путем приобретения и усвоения определенных знаний посредством воспроизведения условий работы в учебной аудитории;

— *лекции* — непосредственная устная передача знаний по определенной тематике;

— *учебные ситуации* — формирование умений в решении управленческих проблем путем приобретения новых знаний и активного их усвоения благодаря анализу реальной или условной управленческой ситуации для последующего принятия решения по ней;

— *деловые игры* — формирование мастерства в решении производственных задач и развитие способности к совместной работе путем анализа учебного примера с использованием обучающимися ролей в деловой ситуации, с последующим разбором собственных принятых управленческих решений;

— *просмотр фильмов*;

— *программное обучение* — получение знаний с помощью новых информационных технологий;

— *мастерская* — формирование навыков выработки согласованного курса действий по преодолению организационной проблемы посредством группового анализа этой проблемы с помощью модератора;

— *обучение на открытом воздухе* — коллективное и индивидуальное приобретение навыков работы в команде под руководством тренера посредством выполнения абсолютно им незнакомых физических действий (например, горные прогулки, альпинизм, исследование пещер и пр.);

— *диспут* — совершенствование имеющихся и приобретение новых знаний посредством формальной лекции для небольшой группы работников с последующим достаточно длительным ее обсуждением;

— *анализ конкретных ситуаций (кейсов)* — анализ и обсуждение определенной профессиональной ситуации, реальных событий или ряда проблемных обстоятельств с тем, чтобы установить причины и выработать способ их решения;

— *перемена роли* — обучение, при котором работники разыгрывают ситуацию, а затем меняются ролями и повторяют ее;

— *групповые задания* — исследование реальной проблемы и выработка совместного решения;

— *секондмент* (от англ. *secondment* – командирование персонала) - стажировка сотрудника в другой бизнес-структуре внутри или вовне организации;

— *шейдовинг* (от англ. *shadowing* - слежка, преследование по пятам) - метод погружения работника в изучение трудового процесса посредством предоставления ему возможности около двух дней (не меньше) быть «тенью» успешного специалиста.

Достоинствами этой группы методов можно назвать такие, как возможность обмена информацией о проблемах и способах их решения между сотрудниками различных организаций; готовность к открытому и честному обсуждению проблем в организациях достаточна высока в силу нейтральной учебной обстановки; ограниченность отрыва обучающихся от учебных занятий в силу безвозвратной произведенной оплаты обучения; возможность использования прогрессивного дорогостоящего учебного оборудования; ориентация на перспективные требования к выполнению работы; более высокий уровень организации учебного процесса в силу более высокой квалификации обучающего персонала (преподавательского состава) вне стен организации. Эта группа методов особенно эффективна в случае, если потребность в обучении характерна для небольшого контингента работников, при этом предъявляются высокие требования к качеству их обучения.

В качестве недостатков этой группы методов обучения следует отнести их дороговизну; возможность полного или частичного несовпадения между потребностью в обучении персонала и фактическим содержанием учебного процесса; возможные трудности при переходе от учебной деятельности к непосредственному выполнению реальной работы; наличие временного лага между возникновением потребности в обучении и ее удовлетворением, так как время, частота, продолжительность обучения задаются внешними структурами. Кроме того, согласно конусу обучения Э. Дейла (рис. 5.3), эффективность формирования умений и выработки навыков решения управленческих ситуаций методами обучения вне рабочего места ниже, чем методами обучения на рабочем месте и методами сочетания обучения на рабочем месте и вне его.



Рис. 5.3. Конус обучения по Эдгару Дейлу (Edgar Dale)

Сочетание обучения на рабочем месте и вне рабочего места — это обучение, организованное и проводимое специально для данной организации и только для ее сотрудников вне рабочего места.

Традиционные методы данной группы обучения:

- *брифинги, семинары, рабочие встречи, конференции* — организация и проведение собрания нескольких работников с целью обмена информацией, получения и углубления знаний, умений;

- *дистанционное обучение* — обучение с помощью работы над учебными пособиями под заочным руководством преподавателя или руководителя;

- *активное обучение* — развитие способностей работника путем «погружения» в реальные проблемные ситуации;

- *задания для самостоятельной работы* — специальные задания или исследования, которые работники выполняют по требованию преподавателя или руководителя;

- *проекты* — более-менее обстоятельные исследования или задания, которые работники должны выполнить с самым общим руководством со стороны преподавателей или руководителей;

- *направленное чтение* — получение новых или углубление имеющихся знаний у работников посредством самостоятельного чтения по заданному или свободному перечню профессиональной литературы (учебников, учебных пособий, монографий, статей) с целью отыскания определенных факторов, фактов, решений и др.

Эта группа методов обучения позволяет диалектически сочетать достоинства обучений на рабочем месте и вне рабочего места. Основные достоинства: во-первых, характер и содержание обучения полностью отвечают потребностям в обучении персонала; во-вторых, временная близость между возникновением потребности в обучении и ее удовлетворением; в-третьих, реальная возможность расширить кругозор работника, ввести множество новых идей в бизнес-деятельность, ускорить рост эффективности в организации.

Контроль и оценка обучения в своей простейшей форме представляет собой сравнение целей обучения с его результатами. Классическим подходом к оценке эффективности обучения является модель Д. Киркпатрика, состоящая из четырех уровней (Табл. 5.4).

Таблица 5.4

Обобщенная модель оценки эффективности обучения Д. Кирпатрика

Уровень оценки	Содержание оценки	Метод оценки
1. Reaction	Оценка удовлетворенности потребителей. Реакция обучаемых.	Интервьюирование и анкетирование сразу после обучения
2. Learning	Изменение установок, улучшение знаний и совершенствование навыков участников.	Тестирование до и после обучения либо отчет руководителя структурного подразделения
3. Behavior	Изменение поведения участников на рабочем месте.	Оценочные мероприятия. Наблюдения руководителя
4. Results	Изменения, которые произошли в связи с тем, что участники прошли обучение. Влияние на результаты бизнеса.	Внутренняя сертификация

Недостатком этой модели является то, что оценка эффективности обучения исключается из комплексного анализа результатов бизнес-деятельности, невозможности сравнения экономической эффективности обучения с экономической эффективностью других возможных вложений средств организации, обеспечивающих сопоставимое повышение эффективности функционирования бизнес-деятельности, трудности обоснования целесообразности инвестирования средств в обучение до того, как эти средства будут вложены и не будет виден результат.

5.2.3. Управленческое развитие кадров

Управленческое развитие кадров — это система взаимосвязанных видов деятельности по содействию профессиональному и управленческому росту работников, позволяющая сформировать конкурентоспособную управленческую структуру для достижения организационных целей.

Объектами управленческого развития могут быть:

- 1) действующие и потенциальные руководители;
- 2) преемники-дублеры, которых целевым образом готовят на замещение определенных ключевых должностей в организации;
- 3) молодые сотрудники с лидерским потенциалом («хай-по», от англ. high-potentials), которых готовят не к определенной топ-позиции, а к руководящей деятельности вообще.

Управленческое развитие кадров предполагает:

- выявление сотрудников организации, имеющих управленческий (лидерский) потенциал для занятия руководящих должностей;
- развитие управленческого потенциала действующих и потенциальных руководителей;
- обеспечение плавного замещения освободившейся должности и адаптации к ней нового сотрудника (табл. 5.5).

Таблица 5.5

Сравнительная характеристика видов развития управленческого персонала¹⁰¹

Критерии сравнения	Виды развития управленческого персонала		
	общее	профессиональное	управленческое

¹⁰¹ Кудяева, М. М. Развитие управленческого персонала банка на основе концепции конкурентоспособности: Автореф. дис. на соиск. ученой степени канд. экон. наук. – Омск, 2013. – С.7-8

<i>Цель</i>	Формирование общих ценностей, более полное раскрытие личностного потенциала и рост возможностей внесения вклада в развитие организации	Подготовка к выполнению новых профессиональных функций и достойных для выдвижения на более высокие должности	Повышение конкурентоспособности руководителя для достижения бизнес-целей
<i>Предмет</i>	Ценности, мотивы, трудовое поведение, коммуникативные навыки, умения разрешать проблемы	Профессиональные знания, умения и навыки	Управленческие компетенции
<i>Объект</i>	Оперативный объект	Потенциальный и ситуативный объекты	Перспективный и потенциальный объекты
<i>Уровни</i>	Организационный, групповой	Групповой, индивидуальный	Групповой, индивидуальный
<i>Движущая сила</i>	Корпоративная культура	Потребительский спрос на труд	Формирование управленческой организационной структуры
<i>Методы развития</i>	Интегративное обучение в действии, участие в проектных группах, социальная адаптация, кросс-функциональные проекты.	Традиционное обучение персонала, наставничество и коучинг, профессиональная адаптация, кадровый резерв на выдвижение	Профессионально-квалификационное продвижение, делегирование полномочий, расширение и обогащение содержания труда.
<i>Основные критерии оценки</i>	Лояльность работников. Удовлетворенность трудом. Социально-психологический климат.	Профессионально-квалификационный уровень, деловые качества, результаты труда.	Конкурентоспособность руководителей, в т. ч. управленческие компетенции и их жизненный цикл

Управленческое развитие кадров может быть планируемым и непланируемым. *Непланируемое* — подразумевает стихийный, случайный и неорганизованный процесс развития лидерства у работников. *Планируемое* — предусматривает целенаправленную реализацию комплекса мер по повышению и использованию управленческого потенциала персонала в организации.

Этапами планируемого управленческого развития кадров в организации является следующая последовательность: разработка плана замещения руководящих должностей; подбор контингента сотрудников для развития управленческого потенциала; выявление потребностей в развитии управленческого потенциала претендентов на руководящие должности; разработка индивидуальных планов профессионального роста руководителей; организация программ развития управленческого потенциала действующих руководителей и претендентов на руководящие должности; оценка прогресса профессионального роста; назначение на должность и адаптация (рис. 5.3).

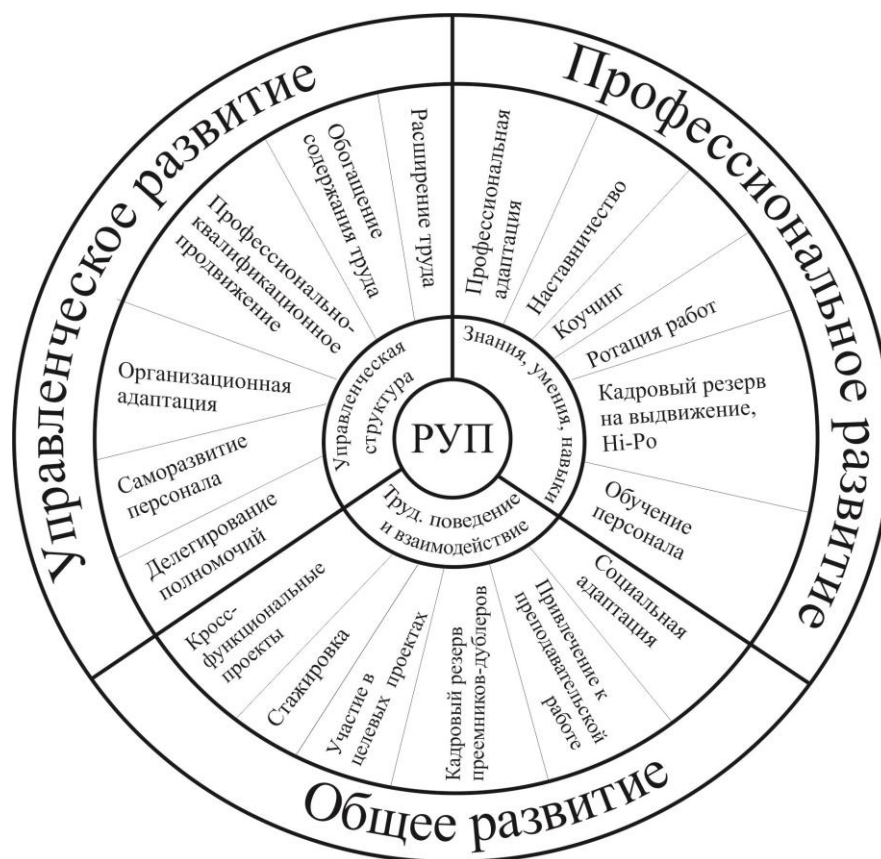


Рис. 5.3. Система развития управленческого персонала¹⁰²

Планируемое управленческое развитие сотрудников в организации начинается с *определения руководящих должностей*, т.е. особо влияющих на жизнеспособность и конкурентоспособность организации и ее подразделений. Результаты определения руководящих должностей в организации находят отражение в планах замещения должностей.

План замещения должностей в организации - это вариант развития организационной структуры, ориентированный на конкретные личности с различными приоритетами. План замещения должностей состоит из: (1) индивидуально-ориентированных схем замещения руководящих должностей; (2) планов обучения претендентов на выдвижение; (3) критериев оценки прогресса развития управленческого потенциала.

В основе индивидуально ориентированных схем замещения лежат типовые схемы замещения.

Типовые схемы замещения должностей разрабатываются кадровой службой под организационную структуру и представляют вариант концептуальной модели ротации должностей. Основой разработки типовых схем замещения является детализированный учет ключевых руководящих должностей, а также подбор близких им по структуре ответственности «развивающих должностей». Структура типовой схемы замещения должностей включает:

– диапазон ротации, определяемый с помощью типовых моделей продвижения на руководящую должность и моделей ротации руководителей, построенных на основе достаточно большого числа статистических зависимостей и результатов экспертных опросов;

¹⁰² Кудяева, М. М. Развитие управленческого персонала банка на основе концепции конкурентоспособности: Автореф. дис. на соиск. ученой степени канд. экон. наук. – Омск, 2013. – С.9

– потребности в развитии управленческого потенциала персонала, определяемые на основе периодического анализа численности и структуры персонала в организации в пределах диапазона ротации;

– программы по развитию управленческого (лидерского) потенциала;

– стандартные методы оценки и отбора сотрудников с точки зрения необходимости и возможностей их профессионального роста в диапазоне ротации.

Типовые схемы замещения должностей должны предусматривать установление *требований к «идеальному» руководителю в пределах диапазона ротации*, т.е. перечень необходимых для эффективной работы в руководящей должности:

- знание экономики и управления организацией (теории, методологии и практики).

Руководитель в организации должен иметь четкое представление о факторах экономического роста в своем подразделении и в организации в целом, что позволит ему глубоко понимать стоящие перед ним цели, разрабатывать и оценивать эффективность подсистем управления в организации;

- профессиональные компетенции в управлении персоналом, т.е. знания и навыки в сфере управления наемом и отбором персонала, управление организацией исполнения работы, управление развитием сотрудников, управление оценкой трудовой деятельности и вознаграждением, включая знания и навыки в области создания и управления процессами и процедурами консалтинга, администрирования;

- лидерство и способность управлять переменами. Руководители должны уметь определять направления развития подразделения или организации, формулировать цели, вырабатывать методы достижения целей и внедрять их, эффективно преодолевая сопротивление переменам. Для этого необходимы профессиональные знания в области анализа, планирования, организации, регулирования, контроля бизнеса;

- способность к обучению и развитию. Способность к обновлению профессиональных знаний и навыков является обязательным качеством для руководителей различных уровней управления.

Подбор проводится на конкурсной основе с применением различных критериев.

Профессором А. Роджером был разработан *«план семи точек»*, который рекомендуется использовать при формировании контингента потенциальных руководителей. Согласно этому плану, подбор сотрудников для развития управленческого потенциала осуществляется по следующим критериям, как: *физическое состояние; достижения*, т.е. результаты труда на занимаемой в настоящий момент должности, а также на ранее занимаемых должностях; *общий интеллект* (например: способность быстро обучать, иметь хорошую память, здравый смысл, т.д.); *профессиональные способности и интересы* с точки зрения соответствия их модели «идеального» руководителя; характер личности; *условия жизни* (например, жить в определенном районе, иметь телефон, т.п.).

Российские ученые рекомендуют наряду с указанными выше критериями использовать критерий, характеризующий *степень готовности* потенциального руководителя к работе на руководящей должности. При этом степень готовности следует определять как соотношение возраст - потенциал, оценивая усилия по подготовке к занятию данной должности¹⁰³.

Методы выявления значений «семи точек» при подборе сотрудников для развития управленческого потенциала могут быть самыми различными: *прогностическими* (анализ документальных материалов, интервьюирование, оценка и аттестация сотрудника, тестирование, анкетирование и т.п.); *практическими* (временное исполнение обязанностей на руководящей должности, выполнение определенной управленческой роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре, и т.п.);

¹⁰³ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации (учебно-практическое пособие-М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996. - С.165

лабораторными (деловые и ролевые игры, решение производственных ситуаций и т.п.).

Решение о включении того или иного сотрудника в группу, с которой будет проводиться работа по развитию управленческого потенциала, принимается специальной комиссией и утверждается приказом по организации. Методическое руководство осуществляет кадровая служба организации.

Освоение систем целенаправленного планируемого управленческого развития предполагает более ответственную организацию процесса определения потребностей в развитии управленческого потенциала. Потребности в развитии потенциальных руководителей различны на разных иерархических уровнях управления организацией.

Эффективный и адекватный способ определения потребности и реальных путей развития управленческого потенциала предлагает концепция ограничений, предложенная английскими учеными М.Вудкок и Д.Френсис¹⁰⁴. Согласно этой концепции факторами, сдерживающими формирование управленческого потенциала руководителей, являются:

– *неумение управлять собой*, т.е. неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, неумением справляться со стрессами;

– *неясные («размытые») личные ценности*, т.е. отсутствие твердых, постоянных и соответствующих времени личных принципов управления, способствующих принятию обоснованных управленческих решений;

– *смутные личные цели*, т.е. отсутствие ясности в вопросах о целях своей личной и деловой жизни, что мешает руководителю достичь успеха и оценить успех других;

– *регрессивное («приостановленное») саморазвитие*, т.е. отсутствие динамичности в работе над собственным ростом, в результате чего потенциальные способности руководителя так и остаются нереализованными, он утрачивает природную отзывчивость к новациям, и его деловая жизнь превращается в рутину;

– *недостаточные навыки в решении проблем*, т.е. неумение методично и рационально работать над решением проблемы и добиваться качественных управленческих решений;

– *недостаток творческого подхода*, т.е. отсутствие способности генерировать новые идеи, использовать новые подходы в управлении, стимулировать других быть к творчеству;

– *неумение влиять на людей*, т.е. недостаточное умение получать поддержку со стороны окружающих, обеспечивать их участие в решении проблемы, а также неспособность выражать себя через свою деятельность и деятельность подчиненных;

– *недостаточное понимание особенностей управленческого труда*, т.е. непонимание руководителем роли и факторов мотивации работников в достижении стратегических целей организации, а также негуманные и неуместные представления о роли руководителя в организации;

– *слабые навыки руководства*, т.е. неумение предоставлять подчиненным определенную самостоятельность в работе, а следовательно, отсутствие практических способностей добиваться результата от работы подчиненных;

– *неумение обучать*, т.е. отсутствие желания или способности заинтересовать работника, совместить его склонности, знания, умения с требованиями производственно-коммерческой деятельности;

– *низкая способность формировать коллектив*, т.е. неумение создавать благоприятный социально-психологический климат в коллективе или эффективные управленческие механизмы, а также неумение подтвердить работнику уважение к нему как к личности в чем-то превосходящей личность самого руководителя.

Реализация индивидуальных планов развития отдельных сотрудников предусматривает совершенствование управленческого потенциала на работе и за

¹⁰⁴ см.: М.Вудкок, Д.Френсис. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: пер. с англ. - М.: «Дело», 1991. - 320с.

пределами работы.

Планируемое управленческое развитие кадров *за пределами работы* предусматривает общее или специальное развитие. Наиболее распространенной формой планируемого общего управленческого развития кадров является обучение в высших учебных заведениях и получение степени бакалавра, магистра и исследователя менеджмента, управления персоналом. Формами планируемого специального управленческого развития кадров следует считать обучение в разнообразных школах бизнеса, на курсах для руководителей. Планируемое общее и специальное управленческое развитие кадров позволяет сформировать управленческие компетенции руководителей.

Планируемое управленческое развитие кадров *на работе* позволяет развивать компетенции, содействуя профессиональному и управленческому росту руководителей. Основными формами развития управленческого потенциала на работе являются привлечение их к активной общественной работе; привлечение к разработке предложений по улучшению производственно-коммерческой деятельности предприятия в целом и по отдельным вопросам; ротация сотрудников; направления в родственные организации для изучения передового опыта; временное исполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре; организация стажировок потенциальных менеджеров у передовых руководителей организации; практическое обучение и испытание, предусматривающее организацию наставничества, участие в деловых играх и решении конкретных кейс-стади; создание резерва руководителей на выдвижение и др.

5.2.4. Деловая карьера

5.2.4.1. Понятие, функции и характеристики карьеры

Карьера — это способ жизнедеятельности индивида, обеспечивающий ему устойчивость в потоке социальной жизни, т. е. совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к освоению и совершенствованию жизнедеятельности, задают ее границы и формы, придают ей направленность на достижение социальной устойчивости¹⁰⁵.

В этой связи принципиально различать две формы карьеры:

1. карьера как индивидуально осознанная последовательность изменений во взглядах, позиции и поведении человека, связанные с удовлетворением индивидуальных потребностей в труде и вне работы на протяжении рабочей жизни, т. е. внутренняя карьера;

2. карьера как процесс побуждения к личностному, профессиональному и должностному развитию человека в процессе деятельности, базирующийся на объективной оценке его склонностей, способностей и других индивидуальных качеств с учетом рыночной потребности в рабочей силе, т. е. внешняя карьера.

Карьера предполагает достижение взаимной согласованности двух ее форм: внешней и внутренней.

Карьера может быть охарактеризована с двух сторон — объективной и субъективной. *Объективная карьера* представляет собой серию статусов и четко определенных позиций. *Субъективная* — это удовлетворенность человека своей социальной устойчивостью в целом и различными ее атрибутами.

Сущность карьеры как всякого социально-экономического явления выражается в ее функциях: информационной, ориентационной, регулирующей, инвестиционной, распределительной, стимулирующей, стратифицирующей, контролирующей.

Информационная функция — это способ оперативного сбора и распространения

¹⁰⁵ *Социальная устойчивость* — это сохранение последовательности действий личности и предсказуемость ее поведения.

обобщенной объективной информации о последовательности изменений во взглядах, позиции и поведении работника относительно освоения и совершенствования жизнедеятельности. *Ориентационная* — указывает работнику направления поиска такого рабочего места (должностной позиции), которое позволит ему достичь социальной устойчивости с учетом его способностей, мотивов и рыночной потребности в труде. *Регулирующая* — связана с созданием правил и определения приоритетов карьеры, позволяющих субъекту карьеры (работодателю и / или работнику) свободно, со знанием дела принять решение в своих интересах. *Инвестиционная функция* карьеры — в привлекательном способе сохранения и увеличения стоимости человеческого капитала, обеспечивающем удовлетворение индивидуальных потребностей работника в течение всей трудовой жизни. *Распределительная функция* карьеры обеспечивает перелив человеческих ресурсов между отраслями, сферами деятельности, рабочими местами в зависимости от конкурентоспособности работников. *Стимулирующая* — выступает в форме экономического и социально-психологического поощрения работника к достижению социальной устойчивости посредством формирования и использования конкурентных преимуществ. *Стратифицирующая* — проявляется в квалификационно-должностном и материальном расслоении работников по их потенциальной и фактической конкурентоспособности. *Контролирующая функция* карьеры направлена на выявление характера и содержания устойчивости индивида в потоке социальной жизни.

Карьера строится самим человеком, соотносясь с особенностями внутриорганизационной и внеорганизационной реальностей. Она тесно связана с личностью индивида, его стилем жизни, целями и ценностными ориентирами, накопленным трудовым опытом и деятельностью вне работы. Определяющий фактор успешности — не объективная ее оценка со стороны руководства и ближайшего окружения, а субъективная оценка человеком, делающего эту карьеру и стремящегося достичь баланса в системе «работа-семья-отдых».

Проблема поиска баланса между личной и профессиональной жизнью активизирует поиск работником наиболее подходящего варианта карьеры, позволяющего получить конкурентное превосходство, т. е. определенные выгоды в различных жизненных аспектах. Поскольку конкурентное превосходство человека является относительным, определяемым по сравнению с конкурентом, то и успешность карьеры работника является относительной. Одна и та же последовательность карьерных перемещений (карьерная траектория) для разных сотрудников может быть как привлекательной, так и неинтересной, что существенно образом скажется на эффективности их трудовой деятельности, на удовлетворенности работой и личной жизнью.

Карьера работника как результат достижения баланса между личной и трудовой жизнью не обязательно связана только с успешным поступательным продвижением работника «вперед и вверх» по организационно-служебной лестнице (повышением в должности, улучшением социального статуса, ростом размеров вознаграждения и т. п.) и достижением высот профессионализма. Поиск работником наиболее подходящего варианта карьеры в различных жизненных ситуациях может быть связан с трудовыми перемещениями:

- 1) «по горизонтали» между равнозначными рабочими местами в рамках одной бизнес-структуры;
- 2) «по вертикали вниз» и «по вертикали вверх» между рабочими местами различного ранга в одной бизнес-структуре;
- 3) «по диагонали» между рабочими местами различных бизнес-структур с изменением либо должностной позиции, либо уровня самой бизнес-структуры, либо ее территориального расположения.

Карьера работника как способ строения ее внутренней среды и поддержания устойчивой связи входящих в нее элементов формируется на основе воспроизводимых

образцов поведения и взаимодействия с помощью формализации, т. е. заранее разработанных и установленных правил, норм, стандартов поведения (инвестиции на образование, мобильность, охрана и безопасность здоровья и труда).

5.2.4.2. Модели карьеры

В настоящее время можно, по крайней мере, выделить четыре модели карьеры: советскую, японскую, американскую и российскую (табл. 5.6).

В советской модели основанием карьеры является формальная иерархическая структура¹⁰⁶. Работники предприятия стремятся к росту, в особенности к росту зарплаты. Горизонт планирования карьеры в одной организации длителен, поскольку именно долговременная занятость в организации является основным критерием управленческого и карьерного успеха. Однажды принятые на работу сотрудники проходят долгий карьерный путь внутри организации, поднимаясь по корпоративной лестнице в течение 20–30 лет с тем, чтобы достичь должности топ-менеджмента.

Японская модель карьеры ориентирована на практическое овладение разнообразными функциями на предприятии (от технических до торговых) каждым работником и нахождение для него должностной позиции, которая в наибольшей степени соответствует его способностям и мотивам. Временной горизонт планирования карьеры связан с пожизненным наймом.

Американская модель карьеры предусматривает развитие строго определенного типа трудовых функций и профессиональных умений работника в течение всей трудовой жизни. Совершенствование профессионализма достигается путем достаточно частой смены организаций.

Российская модель карьеры ориентирует работников на постоянное повышение квалификации, а в экстремальных ситуациях и переквалификацию. Соответственно, большинство квалифицированных работников ждут от своих организаций программ, которые повышали бы их конкурентную позицию на рынке труда. Так, почти все рейтинги лучших работодателей называют важнейшим признаком хорошей организации наличие и реализацию в ней программ по развитию персонала. Временной горизонт планирования карьеры зависит от уровня конкурентоспособности работника и от стабильности бизнес-среды.

5. 2.4.3. Деловая карьера работника и ее виды

Деловая карьера работника — это индивидуально осознанное поведение, связанное с удовлетворением индивидуальных потребностей в труде на протяжении рабочей жизни человека.

Деловая карьера работника представляет системное, относительно автономное образование, являясь элементом более крупных систем (развитие персонала, управления персоналом, управление организацией и т. д.). Она имеет определенные и способные изменяться границы, характеристики, свойства, тенденции. Варианты карьеры в значительной степени определяются сложившимися организационно-иерархическими формами, морально-этическими нормами, культурными ценностями и т. д.

Различают три вида деловой карьеры — профессиональная, организационная и виртуальная.

¹⁰⁶ См. об этом подробнее: Сотникова С. И. Управление персоналом: деловая карьера. — Новосибирск, 2013. — С. 11–15.

Таблица 5.6

Сравнительная характеристика моделей карьеры работников

Критерии сравнения подходов	Модели карьеры персонала			
	бюрократическая	японская	американская	русская
Представление о карьере	Карьера - это ряд переходов от одной должности к другой, более высокой, с более ответственными и масштабными задачами	Карьера – это предоставление работнику возможностей для гармоничного самовыражения, созидательной реализации способностей.	Карьера – это процесс развития и совершенствования профессиональных знаний в определенной функциональной области деятельности	Карьера - это поиск и реализация долгосрочных конкурентных преимуществ человеческого ресурса.
Основа карьерного развития	Формальная иерархическая структура.	Формальная иерархическая структура в организации.	Этапы становления профессионала в функциональной сфере деятельности	Уровни конкурентоспособности персонала в стратифицированной системе трудовой деятельности
Принципы построения карьеры	Четко определены принципы последовательности, планомерности, непрерывности, преемственности, динамики трудовых функций, моральной и материальной заинтересованности	Трудовая и личная жизнь неразделимы. Принцип «выгодно (невыгодно) предпринимателю - выгодно (невыгодно) работнику», т.е. устраняется конфликт в интересах. Карьера носит неформальный характер.	Четко определены принципы равенства возможностей, максимального срока пребывания в должности, материальной заинтересованности	Зависят от кадровой ситуации
Критерии карьерного роста	Стаж работы, достаточные формальные и действительные квалификации	Выслуга лет в организации (старшинство работника) - возраст, должность	Квалификация и успехи работника не играют большой роли.	деловые качества, наличие связей
Горизонт планирования карьерного развития в одной организации	Долгосрочный	Долгосрочный. Наблюдается переход от «пожизненного найма» к «всестороннему	Краткосрочный, время выполнения проекта.	Среднесрочный

		развитию личного потенциала».		
Конкуренция на карьерное развитие	Практически отсутствует	Отсутствует	Сильная	Слабая
Механизм карьеры	Вознаграждение, престиж и уверенность в положении растут вместе с должностью. Лояльность к организации.	Постановка амбициозных профессиональных задач Патернализм – культивирование у работников чувства, что они - члены одной семьи Развитие творческой инициативы. Рефлексивные методы управления карьерой, а не административные.	Четкая постановка целей и задач карьерного развития, формирование среды, в которой работников поощряют к обучению и развитию.	Сознательный отказ от составления жестких планов карьерного развития (параллельные исследовательские группы, выявление и поддержка энтузиастов, «человек на своем месте»).
Карьер-технологии	.Карьер-технологии определяются в масштабах общества и являются обязательными для всех (например, повышение квалификации по разрядке, т.д.)	Ротация кадров, постоянное обучение, опека и надзор линейного руководителя, подготовка работника к руководящей деятельности на предприятии	Различные программы специализации работника в определенной функциональной сфере деятельности.	Освоение различных программ по развитию персонала сопровождается достаточно частой сменой места работы с повышением либо должностной позиции путем перехода из одной организации в другую, либо уровня самой компании при сохранении должностной позиции
Социальные установки работников	Работник ориентирован на финансовую выгоду от карьерного роста, на котлирующееся в обществе название должности	Работник ориентирован на глубокое осознание норм, правил коллектива и уважение сотрудников.	Работник ориентирован на развитие своей индивидуальности и одновременно идентификацией с коллективом предприятия.	Работник сам выстраивает свою карьеру в соответствии с собственными ценностями и пониманием успеха. Они готовы вносить вклад в развитие компании, но на своих условиях. Работники ценят заботу о себе и своей семье выше, чем собственную зарплату.

Удовлетворение потребностей персонала	Стабильная занятость в организации. Духовная общность людей.	Гармония, понимание ценностей каждой человеческой личности в достижении организационной цели.	Эффективность труда и связанная с ней оплата	Продвижение по службе, получение дополнительного обучения, на расширение функционала в организации.
Провозглашаемые ценности организации	Ценность поступательного движения работника вверх по иерархической лестнице. Эмоциональная привязанность к организации. Лояльность.	Благополучие работника — это благополучие работодателя. Преданность идеалам фирмы, уважение к старшему, коллективизм, всеобщее согласие.	Конкуренция, поощрения индивидуализма работников, зависимость личного дохода от прибыли компании.	Интенсивный темп работы, оставляющий мало времени для личных интересов, семьи, окружающего мира. Профсоюзная забота о членах семей сотрудников. Инвестиции в потенциал человеческой производительности.
Гарантии карьеры работника	Высокие.	Высокие.	Низкие.	Умеренные.

Профессиональная карьера — это индивидуально осознанная позиция и поведение работника, связанные с воспроизводством его компетенции¹⁰⁷¹ (конкурентных преимуществ) на протяжении рабочей жизни. Профессиональную карьеру работник может проходить, работая как в одной организации всю трудовую жизнь, так и в разных организациях. Следует различать два семейства профессиональной карьеры — карьера специализации и карьера транспрофессионализации.

1. Карьера *специализации* находит отражение в ориентации работника на определенную профессиональную сферу деятельности, характеризующуюся особым профессиональным типом личности (горизонтальная ориентация) и уровнем овладения профессиональной деятельностью (вертикальная ориентация). Профессиональная карьера специализации предполагает индивидуально осознанное воспроизводство компетенции, конкурентных преимуществ в одной, выбранной в начале профессионального пути, сфере профессиональной деятельности.

2. Карьера *транспрофессионализации* связана с формированием конкурентных преимуществ в различных профессиональных областях человеческого опыта. Она позволяет получить работнику дополнительные выгоды за счет выхода на дополнительный (новый) сегмент работодателей благодаря освоению новой более или менее сложной, или примерно равной сложности профессиональной деятельности. Классификационным признаком карьеры транспрофессионализации выступают адаптационные возможности мобильности работника в системе разделения труда, характеризующие его способность к перемене профессии и к выполнению меняющихся трудовых функций (горизонтальная ориентация), а также уровень профессионального развития работника (вертикальная ориентация).

Организационная карьера — это индивидуально осознанное поведение работника относительно динамики влияния, власти, авторитета, статуса в рыночной иерархически стратифицированной системе разделения труда. Эта карьера опосредует процессы движения работника по различным ступеням в стратифицированной системе разделения труда. По сути, это процесс индивидуально осознанного позиционирования конкурентоспособности работника в конкретной жизненной ситуации с учетом внеорганизационной и внутриорганизационной реальности.

Согласно принципам карьерной систематики следует различать три рода организационной карьеры в зависимости от характера карьеры — межорганизационная, внутриорганизационная, виртуальная.

Межорганизационная карьера — индивидуально осознанная работником последовательность перемен рабочего места, сопровождаемая переходом его из одной организации в другую в рамках одной отрасли или разных отраслей.

В наиболее общем смысле эта карьера предполагает смену организаций с изменением либо должностной позиции, либо уровня самой организации, либо ее территориального расположения. Она ориентирует работника не столько на движение по административной лестнице, сколько на приобретение некоего субъективного жизненного опыта, расширение границ собственного восприятия мира и действительности.

Межорганизационная карьера бывает традиционной и гибкой.

Традиционная межорганизационная карьера ориентирована на воспроизводство конкурентных преимуществ работника путем смены рабочих мест в рамках организаций одной отрасли или разных отраслей.

Гибкая карьера способствует распространению межорганизационных карьер:

— внештатная карьера как проявление межорганизационной карьеры подразумевает индивидуальную позицию и поведение работника относительно стремления к одновременному выполнению работы для разных групп работодателей.

¹⁰⁷¹ *Компетенция* — это свойства и поведенческие характеристики, необходимые для эффективного выполнения работы. Компетенция включает индивидуально-личностные характеристики; знания, умения, навыки (далее — ЗУН); модели поведения работника, его ценности и мотивы.

Внештатная карьера выступает как совокупность занимаемых должностей не только за весь трудовой период, но и в конкретный его промежуток. Чем квалифицированнее специалист, тем больше у него возможностей совмещать несколько работ. В его работе главное не время присутствия на работе, а качественный результат;

— «карьера без границ» — это обмен отношений найма на условиях полной занятости на независимость. Фриланс-карьера привлекательна для людей независимого склада ума, которые уверены в своей способности достичь успеха самостоятельно, поскольку она предусматривает возможности быть работнику свободным от организационных рамок профессиональной деятельности и работодателей, действовать самостоятельно, создавать и руководить своим собственным бизнесом. Эти работники сами строят свой график занятости и свободнее располагают своим временем. Интерес к этой карьере растет в связи с ростом значения индивидуальной ответственности и профессиональных навыков в бизнесе;

— волонтерская карьера предоставляет возможность активного участия в жизни страны, региона, местного сообщества и т. п. Волонтерская карьера — это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с удовлетворением индивидуальной потребности в социальных контактах и интеграции. Волонтерская карьера создает стимулы «творить добро», делать что-то, наполненное смыслом, делиться своим опытом и знаниями, помогать себе и другим не за денежное вознаграждение, а за право осознавать важность быть социально активным и видеть результаты своей гражданской ангажированности.

Внутриорганизационная карьера — это индивидуально осознанная последовательность перемен труда в организационной стратифицированной системе разделения труда, выраженная в движении работника по ступеням организационной иерархии, квалификационной лестницы, вознаграждения, престижа. Она ориентирует работника на перемещения с одних рабочих мест на другие внутри конкретной организации. Внутриорганизационная карьера в инновационной экономике позволяет сохранять накопленные знания в организации.

Внутриорганизационная карьера может быть формальной и неформальной. *Формальная внутриорганизационная карьера* — это восприятие работником организационно оформленных перемен рабочего места в рамках одной организации, что способствует воспроизводству его конкурентных преимуществ. Она может быть вертикальной, горизонтальной и дивизиональной.

—вертикальная (или квалификационно-должностная) — индивидуальная последовательность важнейших перемен труда работником по вертикальной шкале сложности труда в стратифицированной системе трудовой деятельности в организации. Главная особенность этой карьеры заключается в том, что в ней четко проявляется направленность движения по административной лестнице (вверх, вниз) в одной строго определенной функциональной сфере конкретной организации;

—горизонтальная (или собственно профессиональная) — индивидуально осознанная последовательность важнейших перемен труда, связанная с расширением и усложнением круга обязанностей, полномочий, задач на прежней ступени иерархии в одной строго определенной или нескольких функциональных сферах деятельности в организации. Основная особенность этой карьеры состоит в том, что обязанности работника изменяются, а статус занимаемой должности в организационно иерархической системе разделения труда остается неизменным (на прежнем уровне).

Горизонтальная внутриорганизационная карьера может проявляться в перемене функциональной области деятельности (профессии), в расширении труда (т. е. включение в процесс труда так называемых новых «горизонтальных» трудовых функций, разнообразных взаимосвязанных трудовых задач определенного квалификационного уровня), обогащении труда (т. е. выполнение так называемых новых «вертикальных» трудовых функций, выполнение которых требует большей квалификации,

ответственности и самостоятельности при принятии решений, например, привлечение специалиста к выполнению работ небольшой продолжительности на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре, но с большими полномочиями для решения все большего числа профессиональных задач, прежде всего творческого характера и расширяющих его компетентность);

— дивизиональная карьера — это индивидуально осознанная позиция работника относительно перемены труда, связанная с его перемещениями между географически удаленными частями организации (между филиалами или представительствами, в регионы из центрального офиса, из периферийного офиса в центральный и т. д.). Необходимость и возможность дивизиональной карьеры обусловлены тем, что в холдингах центральные офисы, зачастую расположенных в крупных городах, имеют разветвленную сеть филиалов, разбросанных как по территории страны, так и за рубежом. В этом случае специалист может быть ориентирован на территориальную перемену труда.

Дивизиональные внутриорганизационные карьеры представляют интерес:

1) для сотрудников — уникальная возможность реализовать свой потенциал и обогатить свой опыт с тем, чтобы, повысив свою конкурентоспособность, ускорить свое движение вверх по карьерной лестнице внутри этой организации или вне ее;

2) для работодателя — возможность минимизировать риск с назначением на должность специалиста, который уже зарекомендовал себя как ответственный и успешный, и получить прогнозируемый результат от его деятельности.

Неформальная внутриорганизационная карьера — это восприятие работником последовательности важнейших перемен его труда, официально не закрепленной в локальных организационных актах и связанной с изменением социального статуса, ценностных ориентаций, оценок роли в качестве работника в организации. Неформальная карьера впоследствии, при желании заинтересованных сторон — работодателя и работника, — может трансформироваться в формальную (реальную) карьеру. Неформальная внутриорганизационная карьера позволяет рационально маневрировать социально-экономическими рычагами, определяющими материальную и моральную заинтересованность и ответственность работника за поддержание своей конкурентоспособности.

Неформальная карьера может быть центростремительной и социальной.

— центростремительная карьера — это последовательность важнейших перемен труда работником, связанная с изменением характера и содержания участия работника в процессе выработки и принятия управленческих решений. Под такой карьерой понимается доступ к первым лицам организации, к неформальным источникам информации, а значит, и движение к верхушке власти;

— социальная (общественная) карьера — это индивидуально осознанное поведение работника, связанное с активизацией социальной добровольческой (общественной) работы для достижения социально значимых целей бизнеса. В современном мире самым ценным благом жизни является возможность человеческого общения, по этой причине все большее распространение получает социальная карьера. Социальная карьера неотделима от других сфер деятельности. Она проявляется в различных формах — общественной, добровольной работе, в активном участии в неформальных объединениях, группах, союзах и организациях, участие в исследованиях, опубликовании книг, проведении тренингов, создании фильмов и т. п.

Виртуальная карьера — это последовательность этапов развития и использования интеллектуального потенциала работника внутри и вне организации. Работник рассматривается не как исполнитель должностных обязанностей, который занял некоторую должностную позицию в штатном расписании, а как источник знаний и информации. Основой конкурентоспособности работника становится его интеллектуальный потенциал. Интеллектуальные ресурсы дают возможность работнику выполнять проекты, задания для нескольких работодателей в конкретный промежуток

времени без своего физического присутствия в организации, не связывая себя с ней нормами трудового законодательства.

Виртуальная карьера — это совокупность выполняемых ролей, связанных с использованием интеллектуального потенциала работника не только за весь трудовой период, но и в конкретный его промежуток. Она делается реальным образом, но без физического присутствия человека в организации. Работник решает реальные проблемы организации, руководство которой может находиться в другом городе, регионе, стране. Критерием карьеры здесь являются сложность и объем решаемых задач, а также скорость и качество выполненной работы.

Виртуальная карьера может быть осуществлена:

— в сетевых организациях, построенных на основе сетевых организационных структур, единого экономического пространства, телекоммуникационных технологий и глобальных сетей типа Интернет, что позволяет заниматься организацией труда, производства услуг и даже продукции одновременно в разных регионах, странах. Такие компании базируются на знаниях и информации, а их организационные структуры формируются на основе существенного сокращения иерархических уровней, деbüroкратизации, децентрализации производственных и сбытовых функций, а также повышения роли информационных компьютерных технологий;

— в совместной командной работе на расстоянии, в удаленном режиме. Такие подразделения образуют виртуальную организацию. Она существует в едином неосязанном электронном пространстве. Сегодня виртуальные организации наиболее представлены в таких сферах, как интернет-проекты, программирование, журналистика, торговля и др.;

— в «форумах-чатах» профессионалов — такое сотрудничество в виртуальном пространстве дает возможность не только профессионального обмена опытом, но и реализации совместных проектов в интеллектуальной сфере.

5.2.4.4. Управление карьерой

Управление карьерой представляет целенаправленную деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, а также самих работников, включающую разработку концепции и стратегии карьерной политики, принципов и методов социально-экономической активизации работников к воспроизводству индивидуальных и корпоративных конкурентных преимуществ персонала.

Управление карьерой — это функция управления персоналом, касающаяся взаимоотношений работодателя и работников по поводу воздействия на профессиональную и организационную карьеры последних на благо организации.

Центральная идея управления карьерой — достижение состояния равновесия индивидуальной конкурентоспособности работника с корпоративной и рыночной конкурентоспособностью человеческих ресурсов. Нарушение равновесия в системе конкурентоспособности человеческих ресурсов включает в действие механизмы карьеры, опосредствующие процессы личностного и профессионального развития, распределения работников по различным ступеням внутриорганизационной и региональной системы разделения труда.

Суть управления карьерой сводится к решению трех взаимосвязанных задач:

1) формирование среды, в которой работников поощряют к непрерывному воспроизводству индивидуальной конкурентоспособности;

2) распределение работников в организационной стратифицированной системе трудовой деятельности, позволяющее максимально использовать конкурентные преимущества каждого;

3) улучшение стратегических возможностей работников в повышении корпоративной конкурентоспособности персонала.

Управление карьерой персонала, с одной стороны, является неотъемлемой составляющей управления персоналом и предстает в виде процедур по руководству карьерой отдельных работников и в этом плане присуще любому руководителю; а с другой — представляет собой вполне самостоятельный набор специфических функций по карьерному движению, которые в организациях выполняют, как правило, специализированные структурные подразделения. Иначе говоря, управление карьерой состоит из двух главных областей — руководства карьерой работников и карьерного менеджмента.

Карьерный менеджмент (карьер-менеджмент) — это функциональная разновидность кадрового менеджмента (персонал-менеджмента), выделившаяся в результате непрерывного и объективного разделения труда. Карьерный менеджмент — это содержание деятельности специализированного структурного подразделения, которое выполняет сервисные функции, содействуя руководству карьерой работников.

Задача карьерного менеджмента персонала состоит в постановке целей карьеры работников и разработке способов их достижения для обеспечения организации конкурентным персоналом. Карьерный менеджмент предполагает разработку общих условий (например, процедуры, системы, программы), позволяющих активизировать конкурентные преимущества работников путем профессионального развития и организационного (внутреннего и внешнего) движения.

Карьерный менеджмент имеет следующие особенности:

- фрагментарность, эпизодичность, непостоянство работы с каждым отдельным сотрудником;

- преимущественно вспомогательный характер деятельности, поскольку функциональная ответственность ограничена своевременной информационной и научно-методической поддержкой деятельности линейных подразделений и предоставлением экспертных советов с целью повышения эффективности принимаемых решений;

- сравнительная ограниченность властных полномочий, поскольку не предполагает непосредственной ответственности за карьеру работников;

- субъектами карьерного менеджмента выступают руководители и специалисты (менеджеры по персоналу) кадровой службы.

Технологии карьерного менеджмента, обеспечивая единое и комплексное воздействие на формирование индивидуально осознанной позиции и поведения работника, включают развернутую систему постоянных и программных мероприятий по выявлению, активизации и развитию его конкурентных преимуществ. Следует различать многозвенные, коммуникационные и индивидуальные карьер-технологии.

Многозвенные карьер-технологии предусматривают выполнение серии последовательных взаимосвязанных задач: *карьерный маркетинг* как процесс постановки целей позволяет определить перспективы карьеры работника в данной организации, возможности его профессионального развития; *карьерная логистика* позволяет осуществить планирование карьеры, т. е. определение альтернатив карьерных перемещений, их оценка, выбор оптимальных путей их реализации, составление плана индивидуального развития карьеры сотрудника; *карьерное стимулирование* непосредственно способствует реализации плана карьеры в направлении мобилизации, активизации работника для достижения организационных и личных целей карьеры; *карьерный бенчмаркинг* как процесс контроля карьеры позволяет сравнить достигнутые результаты карьеры с поставленными целями, выявить конкурентные превосходства у отдельных работников, оценить отклонения, осуществить корректировки мер воздействия, способствовать повышению эффективности карьеры.

Коммуникационные карьер-технологии предполагают обмен знаниями, умениями, установками. Так, если знания остаются у их владельцев (сотрудников), то работодатель не может эффективно управлять ими (сохранять, структурировать, кастомизировать и проводить др. операции) на благо организации. Обмен знаниями между сотрудниками в

организации может быть организован разными способами: *традиционно* (используя e-mail, директории, базы данных или файловые шкафы отделов), *устно* (на собраниях, во время обучающих программ, в специально созданных сообществах, при общении с наставником, во время корпоративных мероприятий и т. д.), а также с активным использованием *корпоративных технологических решений* (баз данных, директорий, порталов, Интранета организации и т. д.).

Индивидуальные карьер-технологии подразумевают конкретизацию управленческих действий применительно к тому или иному работнику на основе анализа его потребностей в контексте самооценки конкурентных преимуществ на фоне структуры основных способностей. Выбор индивидуальной карьер-технологии — это системный процесс, включенный в контекст более общей системы — жизненного определения наемного работника и освоения профессии. Окончательному решению относительно карьеры предшествует длительный этап мотивации, включающий анализ и обобщение информации о мире профессий, средней величине ожидаемого дохода и ситуации выбора, формирование альтернатив выбора и их сопоставление на основе значимых критериев, самоанализ, самооценку, формирование образа «Я».

Руководство карьерой работников — это персонифицированная деятельность субъекта управления карьерой, связанная с непосредственным целенаправленным влиянием на карьеру отдельных работников и их группы с учетом видения корпоративной конкурентоспособности персонала.

В отличие от преимущественно обслуживающего характера карьерного менеджмента руководству карьерой работников присущи ряд особенностей:

- 1) постоянство и непосредственность определения руководителем путей развития работника на основе оценки его конкурентных преимуществ;
- 2) основополагающий характер управленческих функций; относительно большой объем властных полномочий;
- 3) решения относительно карьеры работников принимаются линейными руководителями и самими работниками.

Руководство карьерой — деятельность по управлению карьерой каждого работника посредством личного взаимодействия с руководителем и использования кадровых инструментов, побуждающих к личностному, профессиональному росту и движению внутри организации для достижения целей карьеры. Отношения, возникающие в связи с руководством карьерой работников, имеют два аспекта — личностный и функциональный.

Личностные отношения — это отношения персонализированные, т. е. возникающие между конкретными людьми. *Функциональные отношения* определяются, в основном, двумя факторами: объемом полномочий (компетенцией) руководителя и характером воздействия на карьеру подчиненного коллектива или работника.

В зависимости от ориентации руководителя на жесткий или мягкий подходы к управлению карьерой следует выделять четыре формы руководства карьерой работников (табл. 5.7).

Таблица 5.7

Виды руководства карьерой работника

Объект карьеры	Цель управления карьерой	
	Экономическая	Социальная
Работник как личность	Консультативное руководство карьерой работника	Участвующее (партиципативное) руководство карьерой
Работник как ресурс	Патерналистское руководство карьерой работника	Авторитарное руководство карьерой работника

Авторитарное руководство карьерой предполагает постановку руководителем для каждого работника цели карьеры и создание условий для ее достижения. Для этой модели характерны жесткое единоличное принятие руководителем всех решений относительно карьеры, постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания, отсутствие интереса к работнику как к личности. При таком руководстве практикуется назначение работника ответственным за какую-либо область деятельности, не считаясь с его чувствами или желаниями и с отношением к этому других людей. Неудача в достижении целей ведет к наказанию и грозит понижением в должности, увольнением.

Патерналистское руководство карьерой подразумевает, что руководитель заботится о карьере подчиненных: он определяет цели и создает условия для их достижения с учетом интересов работников в карьере. В ответ на эту заботу от работников требуется безусловная верность, преданность и послушание по отношению к своему руководителю. Если работники достигают поставленных целей карьеры, то они поощряются (материально, морально). В противном случае их наказывают.

При консультативном руководстве карьерой руководитель принимает управленческие решения по карьере работника, проявляя интерес и доброжелательное внимание к его личности, с учетом его интересов, потребностей, особенностей, на основе обсуждения, учета мнений и инициатив сотрудников. Подчиненным предоставляется свобода для принятия собственных решений относительно средств достижения карьерных целей, которые они выберут. Особое значение уделяется вознаграждениям, а не наказаниям.

Участвующее руководство описывает широкий спектр схем вовлечения сотрудников в управление карьерой. Это путь преодоления отчуждения работников от процесса и результатов карьеры, стимулирования чувства ответственности и профессиональной гордости за свою карьеру. Акцент при таком руководстве делается на согласии, а не отношении «господства-подчинения» между руководителем и всеми подчиненными.

5.3 Групповое развитие персонала

5.3.1. Групповое поведение работников в организации

Организации состоят из групп, так как трудовая деятельность чаще всего носит коллективный характер. Группы являются основой структурных подразделений организации. Их создание, а также взаимодействие в рамках групп и между ними оказывает существенное влияние на эффективность деятельности организации в целом. В процессе управления персоналом важно знать сущность и роль групп в организации, особенности групповой работы, аспекты групповой динамики, что позволяет понять, какое влияние группы оказывают, как на работников, так и на функционирование всей организации. Групповое влияние может быть использовано в целях воздействия на персонал в ее интересах. А так как многие виды профессиональной деятельности предполагают межличностное взаимодействие, то большинство работников, выполняя свои должностные обязанности, включаются в состав одной или даже нескольких групп.

Причинами для образования групп чаще всего являются: потребность в объединении ресурсов (информация, цели, средства); распределение непопулярных видов работ; потребность в признании и оценке; потребность в принадлежности; необходимость контролировать поведение людей; потребность в безопасности и др. Появление же неформальных групп связано с желанием сохранить групповую культуру, обмен актуальной информацией, осуществлением социального контроля и внесением разнообразия в трудовые будни¹⁰⁸.

Группа – это относительно обособленное объединение определённого количества

¹⁰⁸ См. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение: Учеб.- практ. пособие / Лори Маллинз; Пер. с англ. Т. Цеханович и др. – МН.: Новое знание, 2003. – С. 515-516.

людей (двое и более), взаимодействующих, взаимозависимых и взаимовлияющих друг на друга, для достижения конкретных целей, выполняющих разные обязанности, зависящих друг от друга, координирующих совместную деятельность и рассматривающих себя как часть единого целого¹⁰⁹.

Таким образом, отличительными признаками групп являются:

- наличие общей цели у всех ее членов;
- психологическое признание членами группы друг друга;
- групповое сознание;
- способность людей работать сообща;
- наличие определённой культуры;
- определённость состава;
- взаимозависимость и взаимодействие членов.

Группы чаще всего характеризуют их размер, уровень сплоченности¹¹⁰ и совместимость членов. Степень сплоченности групп зависит от процесса их развития и становления. Совместимость может быть физиологической (по уровню выносливости или работоспособности); психофизиологической (по темпераменту и характеру); социально-психологической (по интересам и целям) и социально-идеологической (включает ценностно-ориентационное единство).

В то же время характеристики групп делят на две группы: основные и ситуационные. К *основным*, которые зависят от взаимоотношений и взаимодействий членов группы относят: структуру, статус, роли, нормы, лидерство, групповой процесс, сплоченность и конфликтность. *Ситуационными*, зависящими от организационного окружения или условий, созданных в организации, являются: размер; пространственное расположение; задачи, решаемые группой; система вознаграждений.

Выбирая форму выполнения работы (коллективную или индивидуальную) важно оценивать плюсы и минусы групповой деятельности (табл. 5.8) и целесообразность создания групп для решения определённых задач.

Таблица 5.8

Сравнительная характеристика работы в группе¹¹¹

Положительные аспекты работы в группе	Отрицательные аспекты работы в группе
<p>Большинство интересных идей возникает в группах</p> <p>Возможность объединения в группе специфических навыков и знаний ее членов</p> <p>Группа – средство снижения профессиональной автономии</p> <p>Повышается гибкость, оперативность, качество принимаемых решений</p> <p>Группа способствует индивидуальному развитию</p>	<p>Потери времени</p> <p>Стремление к частным целям</p> <p>Чрезмерные затраты</p> <p>Групповое единомыслие</p> <p>Поляризация</p> <p>Доминирование одного из членов группы</p> <p>Разделение ответственности</p> <p>Эскалация участия</p>

Группы отличаются большим разнообразием и могут быть классифицированы по целому ряду признаков (табл. 5.9.). Так, например, размер группы оказывает существенное влияние на поведение ее членов, которое по мере увеличения состава становится более формализованным, сложнее поддающимся контролю и координации действий участников группы. Если численность превышает 10-12 человек, то высокий

¹⁰⁹ Организационное поведение: Учебник для вузов. 2-изд., доп. и перераб. / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2010. – С.180.

¹¹⁰ Сплоченность – это сила стремлений членов группы оставаться в ней и выполнять перед ней свои обязательства.

¹¹¹ Организационное поведение в таблицах и схемах / Под научной ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – М.: Айрис-пресс, 2002. – С.131.

уровень сплоченности обеспечить становится сложнее, а наибольшая сплочённость характерна для групп, состоящих из 5-7 человек. В отношении эффективности работы при групповом взаимодействии может проявляться «эффект Ринглеманна»¹¹², который означает склонность отдельного человека прилагать меньше усилий в сравнении с индивидуальной деятельностью (когда работник сам отвечает за свой результат работы).

Таблица 5.9

Виды групп

Признак классификации	Виды групп
размер	Малые и большие
состав	Гетерогенные и гомогенные
статус	Официальные и неофициальные
характер внутренних связей	Формальные и неформальные
срок существования	Временные и постоянные
по реальности существования	Реальные и условные
по цели существования	Целевые (проектные), функциональные, по интересам, дружеские

Для всех групп характерным является прохождение определённых стадий, позволяющих их сформировать и обеспечить развитие. В литературе встречаются разные подходы к выделению этапов развития групп. Так Басс и Ратербанд рассматривают четыре этапа: взаимное принятие и осознание своей принадлежности к группе; общение и выработка групповых решений, мотивация и продуктивность, контроль и организация¹¹³. Наиболее известной же является модель Такмана, в которой развитие группы предполагает прохождение четырех стадий: формирование, становление, нормализация и функционирование¹¹⁴.

Формирование означает социальную ориентацию членов группы, оценку ее целей и состава. Данный этап предполагает появление общих норм и ценностей, распределение ролей и обязанностей, проявление приемлемого стиля лидерства.

Становление связано с возникновением конфликтных ситуаций, которые обусловлены стремлением отдельных членов группы изменить принятые ранее решения, перераспределить роли и обязанности, повлиять на формирование групповых ценностей и норм. При достижении согласия группа создает стабильную структуру и приходит к определённой форме функционирования.

Нормализация связана со строгим следованием общепринятым стандартам и правилам, осознается важность сплоченности для достижения целей. Однако сильная приверженность групповым нормам может негативно отражаться на организационной эффективности.

Функционирование проявляется в формировании устойчивой структуры, с высоким уровнем стабильности связей и отношений между членами группы. Общность целей и установок создает благоприятный психологический климат и приводит к успешной совместной деятельности. Таким образом, усилия членов группы направлены на решение поставленных передними задач¹¹⁵.

В отечественной литературе добавляют еще одну стадию - расформирование, так как некоторые группы носят временный характер и создаются для решения конкретных задач (проектный принцип организации труда). Как только задача решена, группа расформировывается.

¹¹² Социальная лень, как закономерность была выявлена немецким психологом Ринглеманном.

¹¹³ Bass В.М. and Ryterband E.C. Organizational Psychology. Second edition Allyn and Bacjn (1979).

¹¹⁴ Tuckmann В.W. Development Segueuce in Small Grups. Psychological Bulletin, vol.63, 1965, pp.384-99.

¹¹⁵ См. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение: Учеб.- практ. пособие / Лори Маллинз; Пер. с англ. Т. Цеханович и др. – МН.: Новое знание, 2003. – С. 521-522.

Эффективность деятельности трудового коллектива и удовлетворение, получаемое сотрудниками от работы, зависят от характера взаимодействия между отдельными членами коллектива. Различают такие формы взаимодействия, как кооперация, соревнование, приспособление и конфликт. *Кооперация* строится на наличии общей цели, взаимных симпатиях и потребности принадлежности группе. *Соревнование* вызывает активность людей, способствующую росту производительности труда. *Приспособление* базируется на терпимости по отношению к другим людям и группам, примирении с иными взглядами. *Конфликт* означает столкновение интересов и точек зрения, проявляется в виде борьбы. В целом же работа в группе/команде может иметь для индивидуума как позитивные, так и негативные аспекты. Для повышения эффективности работы организации требуется понимание сущности человеческих взаимоотношений и того как члены группы контактируют между собой.

Выделяют три основных канала коммуникации внутри групп, которые определяют их тип:

— группы-колеса – подходят для решения простых задач, работают быстрее, нуждаются в меньшей информации, чтобы решить проблему, допускают меньше ошибок, чем группы-круги, но не меняются при изменении задачи;

— группы-круги быстрее, чем группы – колеса, справляются со сложными проблемами;

— многоканальные группы самые гибкие и с успехом работают в сложных меняющихся ситуациях¹¹⁶.

На эффективность группы влияет поведение отдельных ее членов и выполняемые ими роли. Поэтому взаимодействие между членами группы обусловлено выполнением определённых ролей. *Командная роль* - это определённая модель поведения, характеризующая способ взаимодействия одного участника группы с другими ее членами, причем целью этого взаимодействия является максимально успешная деятельность всей команды (М. Белбин). М. Белбин выделил восемь командных ролей, которые обеспечивают успешную деятельность группы.

Координатор – обобщает и задействует все ресурсы группы. *Генератор* – решает сложные вопросы и выдвигает идеи. *Аналитик* – обеспечивает взвешенную оценку идей, выдвигаемых группой. *Специалист* – проявляет высокий уровень профессионализма в определённых областях. *Оформитель* – обеспечивает постановку целей и подталкивает к действиям. *Душа команды* – гарантирует сплочение и снятие трений в процессе совместной деятельности. *Исследователь ресурсов* – видит новые возможности, проявляет предприимчивость. *Конструктор* – отвечает в группе за эффективность, организованность и практичность¹¹⁷.

Для анализа поведения в группах используют социометрию, позволяющую выявить симпатии и антипатии, проявляемые членами группы в отношении друг друга. Строится социограмма, которая графически отображает модели межличностных отношений, определяемых с помощью социометрических исследований. А также проводят анализ внутригруппового взаимодействия (Р. Бейлс), который основан на допущении, что поведение отдельных членов группы может быть проанализировано с точки зрения выполняемых ими функций. Каждый элемент поведения члена группы может быть отнесен к выполнению одной из 12 основных функций (рис. 5.4). Эти функции делятся на целевые (связанные с выполнением работы) и поддерживающие (связанные с социально-эмоциональной средой).

¹¹⁶ См. подробнее Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10 –е изд. / пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2012. – С.287-288.

¹¹⁷ www.belbin.com

Социально-эмоциональная сфера: позитивные реакции	А	1. Проявляет солидарность, поддерживает других, помогает, поощряет 2. Чувствует себя свободно, шутит, смеется, проявляет удовлетворение 3. Соглашается, пассивно повинуетя, понимает, уступает другим	
Сфера решения задачи: попытки найти ответы	В	4. Советует, указывает, учитывая автономию других 5. Высказывает мнение, оценивает, анализирует, выражает чувства, желания 6. Ориентирует, информирует, повторяет, объясняет, подтверждает	
Сфера решения задачи: вопросы	С	7. Просит ориентировать, информировать, повторить, подтвердить 8. Спрашивает о чужом мнении, оценке, выражении чувств по поводу своего поведения 9. Просит предложений, указаний о возможных путях действий	
Социально-эмоциональная сфера: негативные реакции	Д	10. Не соглашается, пассивно отвергает, действует формально, не оказывает помощи 11. Проявляет напряженность, просит о помощи, уклоняется от совместных действий 12. Проявляет антагонизм, унижает других, защищает или утверждает себя	

Рис. 5.4. Типы групповых ролей Р. Бейлса

Эффективность групповой деятельности является важной составляющей общеорганизационной эффективности. В качестве критериев выступают:

- достижение целей;
- удовлетворенность членов группы своим трудом;
- индивидуальное развитие членов группы и т.д.

Исследования групповых процессов и поведения отдельных членов группы привели к разработке теории групповой динамики и созданию ряда обучающих методов, призванных повысить эффективность группы путем улучшения межличностного взаимодействия ее участников. *Групповая динамика* – это исследование взаимодействий и сил в рамках небольших коллективов. Объектом ее изучения являются процессы, происходящие при встречах людей в группах (Лори Маллинз).

Групповая динамика включает в себя:

- руководство и лидерство;
- принятие групповых решений;
- выработку групповых мнений, правил и ценностей;
- формирование функционально-ролевой структуры группы;
- сплочение, конфликты;
- групповое давление и т.п.

В основе теории групповой динамики лежит метод тренировки восприимчивости, при котором члены группы учатся осознавать свое поведение и пытаются взглянуть на себя с точки зрения окружающих. В ходе тренировки восприимчивости применяется метод тренировочной группы, который иногда называют лабораторным тренингом.

Метод тренировочной группы – такой подход к развитию отношений между людьми, в рамках которого участники имеют возможность лучше узнать себя, понять, какое влияние они оказывают на окружающих, и, главное, научиться действовать более

эффективно в условиях личного общения¹¹⁸.

В процессе внутригруппового и межгруппового взаимодействия достаточно часто встречаются непонимание, недоразумения, сложности общения, которые могут перерасти в конфликт. Конфликты в организациях могут происходить:

- между структурными подразделениями (отделами, департаментами, проектными группами и т.д.);
- внутри структурных подразделений;
- на уровне межличностного взаимодействия;
- в процессе взаимодействия между личностью и группой и т.д.

Конфликт – это одна из форм социального взаимодействия. При котором *конфликтная ситуация* – это ситуация взаимодействия, участники которого преследуют заведомо противоположно направленные цели, исходя из собственных представлений о предмете взаимодействия.

В условиях трудового взаимодействия *причинами конфликтных ситуаций* становятся:

- нечетко выданное задание;
- нечетко понятое задание;
- субъективное понимание и толкование служебных обязанностей;
- различие представлений о целях подразделения и организации;
- использование служебного положения в личных интересах;
- различие формального и неформального статусов и т.д.

К факторам, способствующим возникновению и развитию конфликта относят: распределение ограниченных ресурсов (противоречие между стремлением получить большее количество ресурсов и ограниченными возможностями); организационные изменения (приводящие к изменению положения группы в организации, изменению ее статуса и статуса отдельных работников); личностные расхождения (различия в интересах, ценностях, нормах поведения, индивидуально-психологических свойствах); неудовлетворительные коммуникации (плохой обмен информацией, ее отсутствие, неточное определение обязанностей и функций и т.д.); отсутствие четкой системы оценки персонала, его работы и грамотной системы вознаграждения персонала.

Выбор формы поведения в конфликте – это определение формы продолжения конфликтного противостояния из следующих возможных вариантов: противостояние, борьба за свои интересы, сглаживание, сотрудничество, поиск компромисса.

Конфликты имеют, как негативные последствия в виде экономического ущерба, непроизводительного расходования сил, времени, ресурсов и т.д., так и позитивные последствия в виде активизации деятельности, повышения результативности, изменений и т.п.

Таким образом, взаимодействия происходят, как внутри, так и между группами в организации, при этом на функционирование групп влияют общеорганизационные цели и нормы. Эффективным будет такое управление, которое позволит согласовать индивидуальные усилия и получение общих благ на основе синергии участников.

5.3.2. Социализация и профориентация

5.3.2.1. Социализация персонала: понятие, функции и этапы

Социализация — процесс взаимодействия человека с обществом по поводу усвоения трудоспособным индивидом определенной системы знаний, норм и ценностей, позволяющих ему функционировать в качестве полноправного члена общества. Социализация включает социально-контролируемые процессы целенаправленного воздействия на личность и стихийные, спонтанные процессы, влияющие на ее

¹¹⁸ В группу, как правило, входят 8-12 человек. Занятия проходят на протяжении двух недель по 1,5-2 часа в день.

формирование.

В зависимости от субъектов различают социализацию первичную и вторичную. *Первичная социализация* связана с непосредственным окружением человека — семья, друзья. *Вторичная* — с опосредованным (формальным, деловым) окружением и состоит из воздействий учреждений и институтов.

Сущностный смысл социализации раскрывается в ее *функциях*:

— адаптация — приспособление человека к окружающему миру;

— интеграция — это внутригрупповой процесс создания внутреннего единства, сплоченности, что выражается в идентификации коллективной, сплоченности группы как ее ценностно-ориентационном единстве, объективности в возложении и принятии ответственности за успехи и неудачи в деятельности совместной¹¹⁹;

— саморазвитие — это сознательное и целенаправленное самоизменение человека, положительно оцениваемое им самим и другими людьми. Индивид берет на себя ответственность за процесс достижения личных целей без постоянного внешнего воздействия;

— самореализация — это процесс реализации собственного потенциала индивида, осуществление имеющихся желаний, знаний, умений и способностей, представлений о себе и своем пути в жизни.

Движущей силой социализации индивида являются его материальные и духовные потребности в контексте достижения своих целей жизни. Чем многограннее потребности, тем действеннее и разнообразнее причины, вызывающие трудовую активность.

Следует отметить, что лишь часть потребностей становится целью действия. Это объясняется тем, что для проявления любой потребности, а тем более для ее реализации, необходимы определенные условия. Если подходящей ситуации нет или человек субъективно считает ее несуществующей, определенная их часть остается в сознании как непроявленное стремление. Причины могут носить как объективный, так и субъективный характер.

К *субъективным причинам* относится внутреннее убеждение человека, что для удовлетворения возникших у него потребностей в труде он не располагает реальными возможностями или личными достоинствами, что может быть обусловлено навыками восприятия, взглядами, целями жизни, ценностями, поведенческими наклонностями, способами приспособления к окружающей среде.

К *объективным* — признание того, что в настоящий момент общество не может удовлетворить потребности определенного рода, даже если они разумны и приемлемы. Действие объективных причин связано с существующим разделением труда и неравномерным развитием отдельных отраслей экономики, создающими неодинаковые условия для трудовой деятельности работников.

Социализация не является одноактным или единовременным процессом, это непрерывный процесс, протекающий в течение всей жизни индивида. Решение о варианте социализации, выборе средств, методов социализации принимает личность — субъект выбора в специфической ситуации, обладающей высокой неопределенностью, неповторимостью, необратимостью на основе осуществления различных видов деятельности.

Каждая стадия взрослой жизни характеризуется потребностью работать над определенными задачами индивидуального, личностного и профессионального развития (табл. 5.10), без проработки которых последующий этап может не наступить, может быть искажен или заторможен. Границы стадий взрослой жизни носят недостаточно четкий характер. Принято считать стадиями взрослой жизни: юность (15–25 лет); ранняя зрелость (25–35 лет); зрелость (35–60 лет); зрелость (старше 60 лет).

¹¹⁹См.: Головин С. Ю. Словарь практического психолога / сост. С. Ю. Головин. — Минск, 1998. — С. 145.

Периодизация взрослой жизни работника

Стадии взрослой жизни	Развитие работника		
	Индивидуальное	Личностное	Профессиональное
Юность (15-25 лет)	Самоидентичность, т.е. нахождения себя и своего места в более широком социальном порядке.	Беспокойство в связи с новыми социальными конфликтами и требованиями. Избегание смешения ролей как следствие - неуверенности в своем месте в обществе и в мире.	Выбор профессии, получение образования, вступление в трудовую деятельность, осмысление пути (взгляд в будущее)
Ранняя зрелость (25-35 лет)	Выбор супруга, семейная жизнь, воспитание детей, ведение домашнего хозяйства	Принятие гражданской ответственности. Поиск близкой по духу социальной группы. Развитие стиля жизни.	Достижение успеха, ранний профессионализм
Зрелость (35-60 лет)	Переработка опыта, равновесие между биологической и духовной линией развития.	Достижение гражданской и социальной ответственности. Поддержание экономических стандартов жизни. Продуктивность (создание вещей и идей посредством своей работы). Ощущение себя полезным членом общества, способным к заботе.	Профессионализм, переоценка ценностей, мастерство
Зрелость (старше 60 лет)	Мудрость. Приспособление к снижению физической силы и здоровья. Адаптация к выходу на пенсию и снижению уровня дохода	Целостность (эго-интеграция). Осмысление пути (взгляд в прошлое). Выполнение социальных и гражданских обязанностей	Отставка, т.е. выход на пенсию

5.3.2.2. Сущность и содержание профессиональной ориентации

История развития профессиональной ориентации в России — достаточно длительный и неоднозначный процесс, в котором условно можно выделить несколько этапов.

1918–1930 гг. — были предприняты попытки решения проблемы профориентации. Считалось необходимым «... каждого приставить к своей работе»¹²⁰. Основной акцент делался на ознакомление трудоспособных индивидов со многими профессиями, которое совмещалось с трудовым обучением. В целях выявления и развития раннего профессионального призвания у молодежи при крупных начальных школах и школах повышенного типа создавались опытно-показательные огороды, образовывались школы

¹²⁰Крупская Н. К. Выбор профессии // Сочинения. — Т. 4. — М., 1959. — С. 598.

крестьянской (колхозной) молодежи, разворачивалось движение юных техников, натуралистов и т. п. Важным этапом решения проблемы профессиональной ориентации стала II Всесоюзная конференция по научной организации труда (1924 г.). Результат ее работы — создание в стране сети бюро профконсультаций, подчиненных органам просвещения и Наркомата труда. В 1929 г. был создан Межведомственный совет по координации профориентационной работы.

1930–1935 гг. — связан с активизацией профориентационной работы среди трудоспособных в ущерб развитию ее теоретико-методологических основ. Это привело к тому, что весь накопленный материал в области профориентации носил эмпирический характер, был научно беспомощен и примитивен. Большинство психологических классификаций профессий были взяты «из головы» и носили субъективный характер.

К середине 30-х гг. профориентационная работа все больше приобретала педологический характер. Помимо психологических данных профориентация предполагала проведение исследований физической жизни индивида, зависимости ее от внешних, особенно социальных, условий воспитания. Распределение трудоспособных в системе разделения труда согласно психическим, физическим и социальным качествам вошло в противоречие с линией коммунистической партии на равноправие всех представителей рабочего класса в получении образования и работы, с идеологией всеобщего равенства.

1936–1958 гг. — связан с запрещением профориентационной деятельности в стране Постановлением Коммунистической партии и правительства Советского государства (1936 г.).

1958–1991 гг. — ознаменовался бурным развитием теории и методологии профориентации на основе критической переоценки опыта становления теории и практики профориентации в 1918–1936 гг. Новое направление в профориентации возглавил сибирский ученый В. Н. Шубкин. В этот период профессиональная ориентация молодежи была определена как один из важнейших и незаменимых факторов формирования личности человека. Начались исследования по социальным проблемам молодежи: «Проект-17», «Двадцать лет спустя», «Проект 17-25», а также компаративное исследование проблем социального развития и профориентации молодежи в шести социалистических странах (1969–1978 гг.). Особенностью программ профориентации в социалистический период являлось то, что в основном они были представлены с позиций соединения обучения и воспитания с производительным трудом, слияния общеобразовательной и профессиональной школы. В стране проводилась политика по созданию общегосударственной системы профориентации.

1991–2000 гг. — связан с распадом общегосударственной системы профориентации, формированием разрозненной сети государственных и частных организаций по оказанию профориентационных услуг трудоспособному населению, прежде всего молодежи и безработным гражданам. Проблемы поиска рабочего места в меняющихся условиях жизни и профессиональной деятельности актуализировали потребность в развитии теории и методики профориентации в условиях децентрализации управления профессиональной ориентацией в трудоизбыточной экономике.

2001 г. по настоящее время — современный этап развития теории, методологии методики профориентации — обусловлен особой ролью профессиональной ориентации в создании и удержании конкурентного преимущества бизнес-структурами. Профориентация призвана для каждого трудоспособного человека найти такое рабочее место в системе общественного разделения труда, которое позволит ему не только действовать в соответствии с необходимостью, но и, выявляя и развивая свои созидательные способности, достигать более высоких результатов деятельности по сравнению с рыночными, т. е. обладать конкурентными преимуществами в профессиональном труде в меняющихся условиях жизни и профессиональной деятельности. Выявляя и используя конкурентные преимущества индивида,

профориентация становится средством достижения организационной цели — повышение корпоративной конкурентоспособности персонала, что, в конечном счете, способствует повышению конкурентоспособности бизнеса, обеспечению жизнеспособности организации, росту прибыли и т. д.

Профессиональная ориентация — это научно обоснованная система форм, методов и средств воздействия на обучающихся и трудоустраивающихся лиц, способствующая своевременному привлечению их в экономику, рациональной расстановке, эффективному использованию и закреплению по месту работы на основе объективной оценки склонностей, способностей и других индивидуальных качеств с учетом рыночной потребности в рабочей силе. Это помощь в выборе профессии, рабочего места (должности) в соответствии со способностями и мотивами трудоспособного индивида.

Профессиональная ориентация выступает как общая идеология социализации индивида на основе его способностей и мотивов. По сути, это научно обоснованная система форм, методов и средств динамического воздействия на человека с учетом объективной оценки его склонностей, способностей и других индивидуальных качеств, призванная постоянно готовить его к меняющимся условиям жизни и профессиональной деятельности.

В качестве базовых факторов (интегральных критериев), определяющих характер и содержание профориентации, можно назвать следующие:

— личностные качества индивида — структура способностей, знаний, умений, навыков, поведенческие наклонности, способы приспособления к окружающей среде;

— мотивационные качества — взгляды, цели жизни, ценности, интересы, намерения, устремления, ожидания в сфере труда трудоспособных индивидов, система фиксированных установок на профессию и профессиональный труд;

— потребность рынка в труде — рыночная потребность в кадрах различных профессий и квалификации, структура занятости, технико-технологическая структура рабочих мест, профессионально-квалификационная структура работников (рис. 5.5).

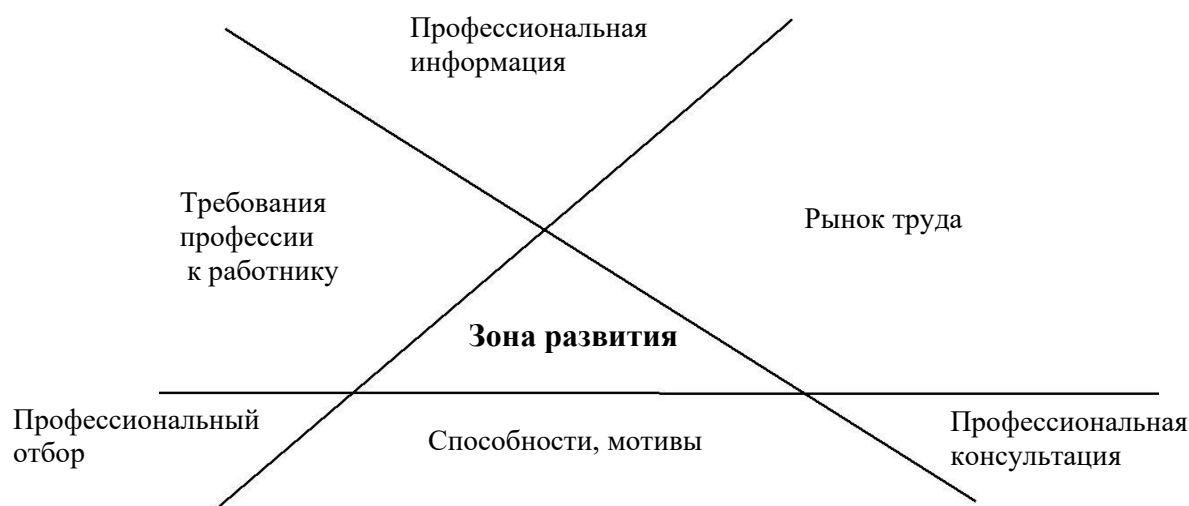


Рис. 5.5. Факторы и элементы профориентации

Основные задачи в области профориентации, решаемые в современных условиях, сводятся к следующему:

- 1) учебная ориентация, т. е. оказание помощи трудоспособному гражданину в

выборе видов и форм профессиональной подготовки, в преодолении им сложностей в процессе профессионального обучения;

2) профессиональное информирование, т. е. оказание помощи трудоспособному гражданину в выборе профессии, соответствующей его интересам и способностям;

3) психологическая поддержка, т. е. оказание помощи в решении личных и социальных проблем;

4) переориентация, т. е. оказание помощи трудоспособному человеку в выборе программы профессиональной переподготовки с учетом его профессионального опыта, стажа работы, состояния здоровья, профессиональных интересов и способностей.

Профориентация — это сложное и многоплановое явление, в котором сочетаются экономические процессы с социальными, образовательные — с психологическими, медицинские — с биологическими.

Социально-экономический аспект профориентации предполагает процесс усвоения определенной системы знаний, умений, навыков, норм, позволяющих осуществить на общественном необходимом уровне социально-профессиональную деятельность.

Психолого-педагогический аспект профориентации выступает как процесс трудового воспитания и оказания помощи трудоспособному человеку в выборе профессионального пути, наиболее соответствующего его индивидуально психологическим особенностям, а также выявления и формирования интересов, склонностей и способностей к профессиональному труду.

Медико-биологический аспект профориентации включает определение и реализацию требований к здоровью и отдельным физиологическим качествам человека, необходимым для эффективного выполнения конкретного вида профессиональной деятельности.

В зависимости от задач, характера и содержания профориентации можно выделить два основных подхода к профориентации: диагностический и воспитательный.

Диагностический подход ориентирован на выявление конкурентной потенции индивида к профессиональной деятельности. Данный подход исходит из положения, что биологическая и социальная наследственность работника создает характерные структуры способностей, навыки восприятия, взгляды, цели жизни, ценности и т. п. Спектр этих качеств создает предпочтения индивидом некоторых профессий, потенциалы для определенных профессиональных стремлений и достижений, предпосылки его личностной конкурентоспособности¹²¹.

Воспитательный подход предполагает реализацию комплекса мероприятий по приведению личностной конкурентоспособности в функционирующее состояние, т. е. формирование корпоративной конкурентоспособности¹²² работника путем приспособления способностей и потребностей трудоспособного индивида к изменяющейся рыночной ситуации в труде. Этот подход предусматривает реализацию этапов:

— когнитивного (цель которого формирование наиболее полного представления о мире труда и профессий);

— стимулирующего (цель которого активизация устойчивого познавательного и профессионального интереса);

— оценочного (цель которого — выбор наиболее подходящего варианта карьеры).

Профессиональная ориентация может быть эффективной лишь тогда, когда ее организация отвечает целому ряду *требований*, важнейшими из которых являются:

¹²¹ Личностная конкурентоспособность работника отражает разностороннюю, комплексную характеристику возможностей труда работника в разных ситуациях и с разными субъектами бизнес-деятельности.

¹²² Корпоративная конкурентоспособность работника, выступая как сложное интеллектуально-практическое и социально обусловленное образование, обеспечивающее эффективную практическую деятельность работника, не только определяет результат его профессиональной деятельности, но и сам ход его мышления и деятельности.

— свободный выбор профессии в соответствии с профессиональным признанием, способностями, профессиональной подготовкой, образованием и с учетом рыночной потребности в труде;

— комплексность — учет и оценка социально-экономических, медико-биологических и психолого-педагогических аспектов профориентации;

— дифференцированность — реализация профориентационных мероприятий с учетом возрастных и других личностных особенностей профориентируемых;

— системность — эффективность профориентации в значительной мере зависит от способов связи профориентационных воздействий, чем от уровня развития каждого из них;

— гибкость — направленность профориентационных воздействий не на отдельные профессии, а на комплекс профессий, которые близки по общности и преемственности технологических процессов, орудий и продуктов труда, а следовательно, предъявляют сходные требования к общеобразовательной и профессиональной подготовке человека, его способностям и мотивам к деятельности;

— непрерывность — длительность и многоэтапность профориентационных воздействий на трудоспособного человека.

В количественном аспекте этапы у разных авторов колеблются от двух до 11. Наиболее распространенной классификацией этапов профориентационной работы, сложившейся в 60–70-е гг. является структура, в которой выделяют: профессиональную информацию, профессиональную консультацию, профессиональный отбор, профессиональная адаптация.

Профессиональная информация — это комплекс мероприятий, целью которого является формирование у трудоспособного населения (прежде всего молодежи) полного представления о мире труда и профессий, воспитание интереса к определенному виду труда или профессии. Основные принципы профинформации — это полнота, точность, оперативность, объективность.

Методами профессиональной информации являются:

— индивидуальные беседы профориентационной тематики;

— брифинги в кадровой службе, общеобразовательных школах, профессиональных учебных заведениях;

— профессиональная реклама, направленная на раскрытие общественной значимости массовых профессий, в особенности профессий, обусловленных современными тенденциями развертывания научно-технического прогресса;

— профессиональное просвещение, способствующее формированию профессиональной направленности путем расширения представлений об объектах, условиях и правилах выбора профессии, а также об источниках и способах поиска, извлечения и использования необходимой информации;

— пропаганда профессий, формирующая общественно одобряемый вектор выбора той или иной профессии в конкретном экономическом районе;

— профессиональная агитация, предусматривающая общественный призыв к первоочередному занятию тех рабочих мест, которые имеют повышенную значимость для организации, для региона, для общества;

— профессиональное воспитание, ориентированное на формирование у трудоспособных положительного отношения к труду в целом, повышение уровня осознанности и обоснованности карьеры.

Профессиональная консультация — это комплекс мероприятий, направленный на оказание помощи трудоспособному человеку в обоснованном выборе профессионального пути с учетом профессионального призвания. В настоящее время в практике профессиональной консультации реализуются независимо друг от друга два подхода: информационная и мотивационная профконсультация.

Информационная профконсультация (или профконсультация при выборе профессии, рабочего места, должности) направлена на выявления степени осознанности знакомства индивида с содержанием и требованиями профессиональной деятельности к ее исполнителю.

Мотивационная профконсультация (или профконсультация в процессе самоопределения) представляет комплекс мероприятий, направленный на оказание помощи трудоспособному человеку в работе над собой по повышению информированности о профессии, развитию профессионально важных качеств, подведению его к принятию обоснованного решения о выборе рода профессиональной деятельности.

В зависимости от объекта исследования профессиональная консультация бывает медицинская, психологическая, педагогико-воспитательная и экономико-профессиологическая.

Медицинская консультация определяет физическую пригодность трудоспособного человека к избираемому виду профессиональной деятельности.

Психологическая консультация направлена на выявление пригодности или непригодности к выбираемому труду на основании изучения и анализа структуры психических свойств личности, а также знакомства с психограммами специальностей/профессий.

Педагогико-воспитательная консультация позволяет выявить наиболее благоприятствующий вид профессиональной деятельности, выработать коррекционные действия по достижению профессионального идеала и по преодолению различных трудностей профориентационного характера.

Экономико-профессиологическая консультация предназначена для определения и описания рыночной потребности в труде, механизма формирования конкурентной позиции работника.

Профессиональная консультация — это не единовременный акт. В реализации ее можно выделить предварительный этап, уточняющий, коррекционный и контрольный.

Предварительный этап — выявление степени информированности трудоспособного гражданина о мире профессий и о себе, упорядочение и дополнение этой информации, указание источников ее получения.

Этап уточняющей профконсультации — диагностирование индивидуальных особенностей личности, т. е. личных потребностей в труде, мотивов, способностей, способов реагирования, черт характера, состояния здоровья и т. п.

Коррекционный этап — выявление степени овладения определенной профессией, выработка коррекционных воздействий, связанных с тренировкой и компенсацией определенных профессионально важных качеств личности, переориентацией на другую сферу деятельности или конкретную специальность.

Контрольный этап — оказание помощи в выработке правил и последовательности анализа процесса принятия решения о выборе профессии, в развитии способности самоанализа, адекватной самооценки и т. п.

Профессиональный отбор — это комплекс мероприятий, направленный на определение степени соответствия комплекса личностных характеристик человека рыночной потребности в рабочей силе с целью прогнозирования успешности овладения профессией и эффективности профессиональной деятельности. Следует различать медицинский, психологический, социально-экономический профотбор.

Медицинский профотбор — это отбор лиц для предполагаемой профессиональной деятельности по состоянию здоровья и отсутствию телесных недостатков.

Психологический отбор направлен на выявление лиц, наиболее способных к предполагаемому виду деятельности на основании изучения и анализа структуры психических свойств личности.

Социально-экономический отбор предназначен для выявления конкурентных

преимуществ работника.

Профессиональная адаптация — это завершающий этап профессиональной ориентации и один из конечных результатов, показывающих эффективность всей предшествующей деятельности по профессиональной информации, консультации и отбору. Это комплекс мероприятий, направленный на постепенное реальное приспособление индивида к требованиям профессиональной деятельности, социальному окружению, условиям и режиму труда. Это приспособление работника к рабочему месту, режиму труда и отдыха, а также к трудовому коллективу.

Различают следующие формы адаптации работника:

— *испытательный срок* продолжительного от трех до шести месяцев, в течение которого осуществляется овладение необходимыми навыками и умениями и «доводка» работника до необходимых требований модели рабочего места;

— *адаптация молодых специалистов* на должностях мастеров и специалистов продолжительностью до трех лет, в течение которых он набирает необходимый производственный опыт и «включается» в качестве полноправного члена коллектива предприятия или организации;

— *программа введения в должность руководящего работника* продолжительностью до одного года, в течение которого он изучает внутренние нормативные документы подчиненных сотрудников и стратегию развития предприятия до получения необходимого мастерства управления¹²³.

При высокой адаптированности сотрудника к профессии значительно повышается продуктивность деятельности, а это, в свою очередь, ведет к актуализации личностью значимых потребностей и мотивов к данной деятельности. Достигнутый в профессиональной деятельности и подкрепленный общественным признанием и стимулами успех развивает, усиливает, упрочивает положительную мотивацию эффективной деятельности, чем стимулирует дальнейшее развитие способностей и достижение новых успехов. Низкий уровень адаптированности вызывает изменение активно доминирующих мотивов профессиональной деятельности. Налицо тенденция переключения всех мотивационных установок на более успешные виды деятельности.

Критериями адаптации работников являются: выполнение должностной инструкции; качество выполненной работы; количество выполненной работы; соблюдение сроков и норм выполнения работы; способность влиться в коллектив; заинтересованность в работе; интерес к повышению квалификации и служебному росту и др.

Проадаптация основывается на пассивно-приспособительных и на активно-преобразующих мероприятиях.

Пассивно-приспособительными мероприятиями по профессиональной адаптации являются: медицинское освидетельствование и тестирование работника с целью адекватной расстановки; беседа с будущим руководителем; информационные сессии по поводу функциональных обязанностей, системы вознаграждения и льгот в организации; консультирование по поводу возникших проблем; установление систем испытательного срока, частичного и временного найма с целью проверки степени профессиональной пригодности; консультирование профсоюзами работников для ознакомления с условиями коллективного договора с администрацией и т. п.

Активно-преобразующие мероприятия по проадаптации связаны с использованием различных схем вовлечения сотрудников в управление организацией: отчеты сотрудников, регулярные брифинги, работа целевыми группами/проектными командами, кружки качества, система рационализаторских предложений и др.

¹²³См. об этом: *Егоршин А. П.* Управление персоналом: учеб. пособие. — Н. Новгород, 1997.

5.4. Организационное развитие персонала

5.4.1. Организационное развитие: сущность и основные категории

Организации - это целостные системы, характеризующиеся определённой организационной структурой, культурой, технологиями, кадровым составом и выбранной для реализации стратегии бизнеса моделью организационного поведения. Модель организационного поведения представляет собой желательную форму поведения персонала, которая будет способствовать достижению организацией поставленных целей. В целом же, как отмечают Д. В. Ньюстром, К. Девис, достижение организационных целей предполагает создание, распространение и внедрение системы организационного поведения, которая формируется сознательно, регулярно контролируется и совершенствуется по мере развития. Основу такой системы составляют философия, ценности, видение, цели и задачи управления. В качестве результатов выступают показатели деятельности персонала, уровень его мотивации и индивидуальная удовлетворенность трудом, а также личностный рост и развитие персонала. Результаты же во многом зависят от реализуемой менеджментом модели организационного поведения, на выбор которой оказывает влияние множество факторов (в том числе и внешних). К настоящему времени известно четыре модели организационного поведения: авторитарная, опекунская, поддерживающая и коллегиальная (табл. 5.11). Вместе с тем практика управления персоналом совершенствуется, формируются новые методы руководства, меняются внешние условия, в которых функционируют организации, поэтому создаются предпосылки для появления новых моделей. Их применение означает отказ от сложившихся убеждений и ценностей, принятие новых форм ведения бизнеса и реализации бизнес-процессов.

Таблица 5.11

Модели организационного поведения¹²⁴

Характеристики	Авторитарная	Опекунская	Поддерживающая	Коллегиальная
Базис модели	Власть	Экономические ресурсы	Руководство	Партнерство
Ориентация менеджмента	Полномочия	Деньги	Поддержка	Работа в команде
Ориентация работников	Подчинение	Безопасность и льготы	Выполнение рабочих заданий	Ответственное поведение
Психологический результат для работника	Зависимость от непосредственного начальника	Зависимость от организации	Участие в управлении	Самодисциплина
Удовлетворение потребностей работника	В существовании	В безопасности	В статусе и признании	В самореализации
Участие работников в процессе труда	Минимальное	Пассивное сотрудничество	Пробужденные стимулы	Умеренный энтузиазм

Таким образом, организационное развитие связано с оценкой эффективности работы организации и ее способности адаптироваться к изменениям. Оно включает в себя организационное поведение и социальные процессы, происходящие внутри организации.

С точки зрения науки о поведении: организационное развитие - это долговременная работа руководства по усовершенствованию процессов решения проблем и обновления в

¹²⁴ Ньюстром Дж. В., Девис К. Организационное поведение / перевод с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб: Питер, 2000. – С. 40. См. подробнее С. 41-46, 412.

организации путем более эффективного совместного регулирования ее культурных основ (В. Френч и С. Белл)¹²⁵. Следовательно, организационное развитие представляет собой многочисленные стратегии, которые направлены на развитие отдельных сотрудников, групп и организации в целом, посредством вмешательства в социальные процессы, происходящие в организации.

Как отмечают Д. В. Ньюстром, К. Девис, организационное развитие — это систематическое применение положений поведенческой науки на различных уровнях организации (групповом, межгрупповом, организационном в целом) с целью осуществления запланированных преобразований¹²⁶. Необходимость его связана с повышением качества трудовой жизни работников и производительности труда в новых условиях. В широком же смысле организационное развитие является способом повышения общей адаптивности, производительности и эффективности организации

Основными категориями организационного развития выступают: организационная культура, организационный климат, приверженность персонала, организационные конфликты и организационные изменения¹²⁷.

Организационная культура – это совокупность традиций, ценностей, политик, убеждений и установок, которые составляют общий контекст для всего, что мы делаем или делаем в рамках организации¹²⁸. Эдгар Х. Шейн выделил три уровня, на которых базируется организационная культура: артефакты (видимые проявления, например, стиль общения и одежды), провозглашаемые ценности (декларируемые принципы работы, например, философия и цели) и основные установки (бессознательно усвоенные реакции на определённые ситуации, например, убеждения и особенности восприятия).

Для облегчения описания и понимания культуры в организации Г. Джонсон разработал культурную сеть, объединяющую различные аспекты, необходимые для анализа организационной культуры (рис. 5.6).



Рис.5.6. Элементы культурной сети (Г. Джонсон)

¹²⁵ French W.L. and Bell C.H. Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement, Fifth edition, prentice - Hall (1995), p.28.

¹²⁶ Ньюстром Дж. В., Девис К. Организационное поведение / перевод с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб: Питер, 2000. – С. 357.

¹²⁷ См. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение: Учеб. - практ. пособие / Лори Маллинз; Пер. с англ. Т. Цеханович и др. – МН.: Новое знание, 2003. – С. 906 - 944.

¹²⁸ NcLean A. and Marshall J. Intervening in Cultures, Working Paper, University of Bath, 1993.

Типы организационной культуры¹²⁹

Тип организационной культуры	Девиз	Совместные ценности	Способы мышления и принятия решений	Стиль управления	Структура управления	Мотивация персонала	Формы контроля
Культура лидера (организации клубного типа), культура власти (Ч. Хэнди), клановая культура (К. Камерун и Р. Куинн)	«Фирма – это Я»	Традиции и преемственность, личность руководителя, верность и преданность ему подчиненных. Фирменный патриотизм	Целостное интуитивное мышление, иррациональное индивидуальное принятие решений	Авторитарный	Линейная	«Кнут и пряник» «делай как я», ответственность и доверие, близость к лидеру	Неформализованный личный контроль
Бюрократическая культура (организации армейского типа) культура роли (Ч. Хэнди), иерархическая культура (К. Камерун – Р. Куинн)	«Люди являются частями машин»	Порядок, стабильность, предсказуемость, справедливость, распределение работ, прав, обязанностей и ответственности	Рационализм, анализ и оптимизация операций, индивидуальное или коллективное принятие решений на основе регламентов	Административный	Линейно-функциональная, дивизиональная	Планирование карьеры и повышение по служебной лестнице	Формализованный контроль через комитеты и комиссии
Предпринимательская культура (К. Камерун – Р. Куинн)	«Клиент-король»	Командный дух, энтузиазм и предприимчивость, инициатива, свежесть взгляда	Интуитивное и рациональное мышление, коллективное принятие решений	Демократический (стиль продаж)	Проектная, матричная	Премирование и самореализация	Формализованный или нет контроль по результатам
Культура		Компетентность	«Детерминирован	Либеральный	Сетевая	Свободное	Неформализованн

¹²⁹ Зябриков В.В. Типология и эволюция организационной культуры / Проблемы современной экономики, N 4 (24), 2007 URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1664>.

<p>профессионалов (научные группы), культура личности (Ч. Хэнди), эдхократическая культура (К. Камерун и Р. Куинн)</p>	<p><i>ИЗ = Интеллект</i> × <i>Информация</i> × × <i>Идеи</i></p>	<p>и талант, творческие способности, свобода и независимость</p>	<p>ный хаос» или хаордизм мышления, индивидуальное или коллективное принятие решений</p>			<p>расписание работы, самореализация и участие в управлении</p>	<p>ый самоконтроль</p>
--	--	--	--	--	--	---	------------------------

Для каждой организации характерна своя особенная культура, которая в крупных компаниях может представлять собой сочетание ее определённых типов. К настоящему времени сложилось несколько подходов к выделению типов организационной культуры. Так, Ч. Хэнди выделил четыре типа: культура власти, роли, задачи и личности. По содержанию они соответствуют клановому, иерархическому, рыночному и эдхократическому типам в классификации К. Камеруна и Р. Куинна (см. таблица 5.12). Изучая культуру коммерческих организаций Т. Дил и А.Кеннеди пришли к выводу, что на тип оказывают влияние два фактора: степень риска, свойственная организации и скорость получения информации об успешности принятых решений и реализуемых стратегий. На этой основе ими были выделены следующие общие типы культуры: «культура крутых парней», «хорошо работаем – хорошо отдыхаем», «ставка на свою компанию» и «культура процесса»¹³⁰. Идентификация организационной культуры и ее описание, а также целенаправленное формирование помогает учитывать различия между организациями и использовать ее как инструмент управления.

Управление организационной культурой включает в себя процессы формирования, поддержания и изменения. Первый этап связан с формированием ценностей и традиций, установлением норм поведения и системы коммуникаций, разработкой системы мотивации и символики и т.д. На втором этапе: осуществляется подбор новых работников по определенным критериям и их социализация; разработка внутренних документов, закрепляющих ценности и нормы поведения; закрепление ценностей посредством обучения, подкрепление корпоративных ценностей и норм поведения в системе мотивации и т.д. Третий этап означает определение новых ориентиров и ценностей, установление новых правил и системы взаимоотношений, обучение персонала, изменение системы мотивации и т.д.

Организационный климат складывается из таких составляющих, как: атмосфера, моральное состояние работников, уровень развития у них чувства принадлежности, заботы и доброжелательности. Климат определяется тем, насколько персонал принимает культуру организации. Менеджер по персоналу несет ответственность за создание в рамках организации соответствующего климата, который будет способствовать мотивации сотрудников, побуждать в них желание работать охотно и эффективно. К характеристикам *здорового организационного климата* относят:

- интеграцию целей организации и личных целей сотрудников;
- использование наиболее приемлемой оргструктуры;
- демократическое функционирование организации;
- равноправие и справедливость;
- взаимное доверие, внимание и поддержка;
- открытое обсуждение конфликтов;
- признание потребностей и ожиданий работников;
- справедливую систему поощрения;
- проявление внимания к условиям работы сотрудников;
- обеспечение возможности личного развития и карьерного роста;
- чувство приверженности и лояльности по отношению к организации¹³¹.

Организационный климат оказывает влияние на моральное состояние и отношение сотрудников к выполняемой работе и своим коллегам. Моральный дух - совокупность ментальных установок сотрудников по отношению к выполняемым ими обязанностям и задачам. Исследователи в сфере организационного поведения считают, что улучшение морального духа требует формирования благоприятных установок работников в четырёх основных областях:

¹³⁰ Подробнее см. *Маллинз Л.* Менеджмент и организационное поведение: Учеб. - практ. пособие / Лори Маллинз; Пер. с англ. Т. Цеханович и др. – МН.: Новое знание, 2003. – С. 910 - 912.

¹³¹ См. *Маллинз Л.* Менеджмент и организационное поведение: Учеб. - практ. пособие / Лори Маллинз; Пер. с англ. Т. Цеханович и др. – МН.: Новое знание, 2003. – С. 918 - 919.

- чувство значимости при выполнении работы;
- работа сотрудников в командах;
- забота менеджмента о благосостоянии сотрудников;
- справедливая и индивидуализированная система материального вознаграждения¹³².

Приверженность персонала способствует установлению здорового организационного климата и высокого морального духа в коллективе, влияет на производительность. Организационная приверженность включает в себя три компонента:

- сильное желание оставаться членом организации;
- глубокую веру в ценности и цели организации и согласие с ними;
- готовность делать значительные усилия во благо организации¹³³.

Формирование приверженности предполагает прохождение работником трех стадий:

- *согласие* – человек соглашается на влияние со стороны других, чтобы получить что-то от них;
- *идентификация* – сотрудник подчиняется влиянию для поддержания благоприятных отношений и чувства гордости за то, что он является членом организации;
- *интернализация* – ценности организации и личные ценности сотрудника полностью совпадают¹³⁴.

Как отмечает М. Армстронг усиление приверженности происходит в процессе обучения персонала, планирования его карьеры, управления трудовыми показателями, проектирования работ и т.п.

Факторы, влияющие на приверженность персонала организации, отражает модель приверженности, которую разработали П. Мартин и Д. Николлс¹³⁵. Модель состоит из трех компонентов, каждый из которых тоже определяется тремя факторами. Первый компонент – чувство принадлежности организации, которое определяется следующими факторами: осведомленность, вовлеченность и участие персонала в успехе организации. Второй компонент – чувство увлеченности работой, на которое оказывают влияние чувство гордости, доверие и ответственность за результаты. Третий компонент – доверие к руководству, которое базируется на авторитете, увлеченности делом и компетентности руководителя.

В целом же приверженность персонала появляется в ответ на действия организации по отношению к своим работникам, являясь двусторонним процессом.

Организационные конфликты можно трактовать как, поведение, которое направленно на воспрепятствование достижению целей других людей¹³⁶. Они основаны на несовместимости целей и возникают в результате противоречащих действий персонала. Источниками конфликтных ситуаций в организации, как отмечает Л. Маллинз, могут служить:

- различия в восприятии;
- распределение ресурсов;
- департаментализация и специализация;
- взаимозависимость задач;
- ролевой конфликт;
- несправедливое обращение;

¹³² Там же. – С. 920-921.

¹³³ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10 –е изд. / пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2012. – С.267.

¹³⁴ См. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение: Учеб. - практ. пособие / Лори Маллинз; Пер. с англ. Т. Цеханович и др. – МН.: Новое знание, 2003. – С. 921.

¹³⁵ Martin, P., Nicholls, J. Creating a Committed Workforce. Institute of Personnel Management, 1987.

¹³⁶ Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение: Учеб. - практ. пособие / Лори Маллинз; Пер. с англ. Т. Цеханович и др. – МН.: Новое знание, 2003. – С. 926.

- нарушение территории;
- изменение среды¹³⁷.

Вместе с тем на организационном уровне конфликты чаще всего обусловлены неэффективной системой коммуникаций, стилем руководства, методом управления и т.п. Для управления организационным конфликтом могут быть использованы следующие стратегии: разъяснение целей и задач, справедливое распределение ресурсов, продуманная политика и процедуры в отношении персонала, использование нематериального вознаграждения, развитие навыков межличностного/группового общения, организация деятельности групп (анализ состава и факторов, влияющих на их целостность), лидерство и управление (выбор соответствующего ситуации стиля и метода управления), организационные процессы (особое внимание организации работы и моделям коммуникаций), социотехнический подход (сбалансированное развитие социальных и технических составляющих организации)¹³⁸.

Организационные конфликты создают предпосылки для совершенствования деятельности организации если носят конструктивный характер. Однако отдельных конфликтов можно избежать или предупредить их развитие, особенно, если они могут негативно сказаться на бизнес- процессах организации.

Организационные изменения происходят во всех областях. Они являются неотъемлемой чертой как социальной, так и организационной жизни. Способны затронуть все аспекты работы и функционирования организации. К основным факторам изменений относят: повышенные требования, предъявляемые к качеству продукции и обслуживанию клиентов; возрастающая гибкость структуры организаций и моделей управления; меняющийся характер и состав рабочей силы.

Главные цели, лежащие в основе организационных преобразований: преобразование моделей поведения членов организации; повышение способности организации справляться с изменениями во внешней среде, более эффективное использование всех ресурсов организации. А так как ответственность за инициацию, разработку и осуществление изменений в организации лежит на руководителях, то успех будет зависеть от выбранного ими стиля проведения изменений (табл. 5.13)

Таблица 5.13

Стили проведения изменений в организации¹³⁹

Наименование стиля	Сущность стиля
Конкурентный стиль	Упор на силу, максимальную настойчивость, утверждение своих прав. Предполагает наличие победителя и побежденного.
Стиль самоустранения	Руководство не проявляет настойчивость и не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными членами организации.
Стиль компромисса	Умеренная настойчивость руководства и умеренное стремление к кооперации с теми, кто сопротивляется.
Стиль приспособления	Стремление руководства установить сотрудничество при слабой настойчивости при принятии выработанных им решений.

¹³⁷ См. подробнее Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение: Учеб. - практ. пособие / Лори Маллинз; Пер. с англ. Т. Цеханович и др. – МН.: Новое знание, 2003. – С. 928-930.

¹³⁸ См. подробнее Там. же – 931-932.

¹³⁹ Организационное поведение: Учебник для вузов. 2-изд., доп. и перераб. / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2010. – С.331.

Стиль сотрудничества	Руководство стремится реализовать свои подходы к управлению изменениями, старается сотрудничать с несогласными членами организации.
-----------------------------	---

Поддержка процесса изменений в организации обеспечивается за счет следующих действий, предпринимаемых со стороны руководства:

- акцент на группу (более эффективными являются изменения, затрагивающие целые группы работников);
- логическое обоснование необходимости изменений (обеспечение психологической поддержки работников в процессе изменений);
- участие (поощряет персонал к изменениям и уменьшает их сопротивление);
- вознаграждение (понимание выгод, связанных с изменениями);
- безопасность работника (сохранение действующих выгод и гарантий дает ощущение безопасности в процессе изменений);
- коммуникации и обучение (информирование работников и получение ими необходимых знаний и навыков);
- готовность к изменениям (осознание необходимости изменений);
- системный подход в процессе изменений (позволяет отслеживать всю систему организационных взаимоотношений)¹⁴⁰.

В целом же организационные изменения направлены на реализацию определённой модели развития, а в случае изменения стратегии ведения бизнеса (вследствие динамики рыночной конъюнктуры) предполагается формирование нового отношения к процессам и технологии выполнения работ, изменение организационной культуры.

5.4.2. Формирование желаемого поведения

Формирование желаемого поведения персонала организации, начинается с момента вхождения нового работника (работников) в организационное окружение. Для того, чтобы человек мог быстрее встроиться в систему межличностных отношений, включиться в работу, ему необходимо познакомиться с поведенческими и нормативными характеристиками, которые отражают особенности данной организации:

- миссия и основные цели организации;
- допустимые и предпочтительные средства, которые могут быть использованы для достижения целей организации;
- имидж и отличительный образ, который имеет и создает организация;
- принципы, правила и нормы, обеспечивающие отличительные особенности и существование организации как единого организма;
- обязанности, которые должен будет взять на себя человек, вступив в определённую роль в организации;
- поведенческие стандарты, которым должен будет следовать человек, выполняя заданную работу¹⁴¹.

Поведение персонала организации напрямую связано со стратегией ее развития, что определяет требования к компетенции работников, кроме того устанавливаются стандарты поведения в соответствии с выбранной моделью организационного поведения. На этой основе формируются модели компетенций, которые используются при подборе, при обучении и в процессе аттестации персонала.

Для современных организаций особое значение приобретает эффективность

¹⁴⁰ См. подробнее: *Ньюстром Дж. В., Девис К.* Организационное поведение / перевод с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб: Питер, 2000. – С. 40. См. подробнее С. 353-356.

¹⁴¹ Организационное поведение: Учебник для вузов. 2-изд., доп. и перераб. / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2010. – С. 355-356.

взаимодействия с внешней средой, ориентация на клиентов. Что приводит к необходимости оценки клиентоориентированности персонала. В рамках поведенческого маркетинга¹⁴² различают следующие виды поведения работников по отношению к клиентам организации:

Клиентурный – характеризуется высоким уровнем ориентации на удовлетворение потребностей клиентов (заказчиков, покупателей, потребителей).

Антиклиентурный – проявляется в виде неуважительного отношения к клиентам, которые рассматриваются работниками лишь как средство получения прибыли.

Псевдоклиентурный – представляет собой показную заботу об удовлетворении потребностей клиентов с использованием неэтичных методов рекламы продукции.

Избирательно-клиентурный – означает выбор персоналом предпочтительных клиентов, которые или выгодны, с точки зрения, прибыльности, или удобны, или лояльны, или же сочетают все эти мотивы выбора¹⁴³.

Руководству организации требуется сформулировать такие нормы поведения, которые ориентировали бы работников на потребности клиентов. Для этого необходимо периодическое изучение факторов, влияющих на отношение клиентов и формирующийся в их глазах имидж организации. Контролируя эти факторы, руководство имеет возможность регулировать поведение работников с помощью запрещающих, обязывающих и рекомендуемых норм поведения, которые должны быть закреплены в локальных нормативных актах организации (в том числе, например, в этическом кодексе).

Таким образом, возникает необходимость осуществлять управление поведением персонала, которое представляет собой процесс, направленный на формирование принципов и норм поведения работников в организации, обеспечивающий достижение целей в заданные сроки и с допустимыми затратами.

Поведенческий аудит позволяет осуществлять анализ деятельности в разрезе количественных и качественных составляющих, при этом оцениваются только те формы поведения работника, которые напрямую связаны с его трудовой деятельностью (например, высокая работоспособность, активность, прогул, опоздание и т.д.).

Воздействие на персонал с целью формирования привлекательного поведения¹⁴⁴ предполагает изменение установок личности (посредством предоставления новой информации, убеждения, влияния и т.д.), применение методов регулирования поведения индивида (посредством поощрения, санкций, самоконтроля и т.п.), использование методов воздействия на поведение групп (обсуждения проблем, групповых дискуссий, обмена информацией и т.д.), проведение тренингов необходимых для отработки практических навыков работы (в том числе коммуникативных), четкое описание работы с помощью должностных инструкций и управление карьерой.

5.5. Нововведения в работе с персоналом

5.5.1. Инновационный потенциал персонала организации

Инновационный потенциал организации — это совокупность научно-технических, технологических, инфраструктурных, финансовых, правовых, социокультурных и иных возможностей обеспечить восприятие и реализацию новшеств. Ключевым ресурсом для эффективной реализации инновационного потенциала

¹⁴² Поведенческий маркетинг – изучение рынка поведения производителей и контрагентов, исходя из выработанной в организации стратегии развития и в соответствии с моделями поведения сотрудников для адаптации организации к изменениям внешней среды.

¹⁴³ См. подробнее Организационное поведение: Учебник для вузов. 2-изд., доп. и перераб. / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2010. – С. 401-402.

¹⁴⁴ Привлекательным для организации будет такое поведение персонала, которое будет способствовать повышению общей эффективности.

организации является организационно-управленческий, т.е. способность менеджмента предприятия мобилизовать и организовать свои потенциальные возможности в единую систему с целью получения синергетического эффекта. Также необходимо наличие еще одного элемента инновационного потенциала организации, а именно развитой инновационной культуры.

Инновационная культура не входит непосредственно в структуру инновационного потенциала организации, но является его важной неотъемлемой частью. Под инновационной культурой следует понимать меру восприимчивости организации к нововведениям, опыт внедрения новых проектов, политику менеджмента в области инноваций, отношение персонала к новациям¹⁴⁵.

Отдельно следует выделять **инновационный потенциал персонала** организации, который означает способность персонала к позитивно-критическому восприятию новой информации, приращению общих и профессиональных знаний, выдвижению новых конкурентоспособных идей, нахождению решений нестандартных задач и новых методов решения традиционных задач, использованию знаний для практической реализации новшеств¹⁴⁶. Таким образом, под инновационным потенциалом персонала понимается совокупность знаний, навыков, способностей и личностных характеристик персонала, определяющих меру его готовности к восприятию, внедрению и продуцированию инноваций, обеспечивающих эффективное функционирование организации в условиях инновационной деятельности¹⁴⁷.

Инновации в организации требуют появления работника современного типа, обладающего целой группой качеств, в том числе инновационного характера (табл. 5.14).

Таблица 5.14

Качества инновационного характера необходимые современному работнику¹⁴⁸

Группа качеств	Содержание
Инновационная готовность человека к работе	Интеллектуальное развитие и быстрота овладения знаниями; профессиональная компетенция, потребность не отставать от жизни; творческий, инициативный подход к работе, изобретательность и разносторонность; способность к разработке программ повышения качества продукции, росту производительности труда, снижению издержек; стремление к рационализации процесса труда; способность к самообразованию и саморазвитию
Инновационно-мотивационные качества работника	Самостоятельность и внутренний характер мотивов к труду, инициатива, высокое чувство долга; работа вопреки препятствиям; желание на деле проверить свои способности в разрешении проблем; критический склад ума и высокая степень любознательности; энергичность и эффективность труда; вера в то, что за хорошо выполненную работу будет и хорошая оплата; стремление выполнить работу лучше, чем от него ожидают (чувство превосходства в труде)
Инновационное отношение к труду	Ориентация на высокие стандарты качества труда; творческое отношение к работе; уверенность и последовательность при реализации нововведений; готовность к неожиданным решениям и новым установкам; гибкость и восприимчивость ко всем переменам

¹⁴⁵ См. Николаев А. Инновационное развитие и инновационная культура // Проблемы теории и практики управления. - 2001. - № 2. - С. 57-63.

¹⁴⁶ См. Экономика и управление персоналом : энциклопедический словарь / под. Ред. Проф. С.И. Сотниковой. – Новосибирск : НГУЭУ, 2012. – С. 90-91.

¹⁴⁷ См. Подвержных О.Е., Гасенко Е.В. Оценка уровня развития инновационного потенциала персонала организации. // Известия Иркутской государственной экономической академии, №4 (84), 2012. – С. 88.

¹⁴⁸ См. Евстюхина М.С., Куркина М.Р. Механизм формирования инновационного потенциала персонала на предприятии // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 6 (часть 6) – С. 1257-1261.

Инновационная восприимчивость персонала организации — один из факторов, влияющих на инновационную активность персонала, наряду с интеллектуальным и организационно-управленческим ресурсом и социально-психологическим климатом организации. Формирование инновационной восприимчивости персонала организации заключается в ориентации работников на осуществление перманентных нововведений в сферах своей деятельности и деятельности всей организации. Именно персонал, являясь генератором идей, источником знаний, способен стать проводником и реализатором инноваций в организации.

Инновационная восприимчивость персонала организации зависит от личностно-психологических характеристик членов организации, характеристик организационной структуры, характеристик внешнего окружения и межорганизационных связей, характеристик самой инновации, продолжительности процесса внедрения инновации или количества внедряемых инноваций в определенный период. Поэтому должны создаваться условия, позволяющие сформировать инновационную восприимчивость персонала организации, к которым можно отнести: позитивное отношение руководства компании к новшествам; простота и отсутствие барьеров во взаимоотношениях между подразделениями и сотрудниками; важность и престиж действий, выходящих за рамки существующих организационных структур; самостоятельность внутренних подразделений; экономическая заинтересованность подразделений и отдельных работников; гибкость рассмотрения инновационных предложений; наличие инициативных возможностей создания новых подразделений; наличие подразделений по совершенствованию продуктов и процессов; степень развития научно-технической инфраструктуры и т. д.¹⁴⁹

Международным институтом по развитию управления (IMD), занимающимся разработкой управленческих технологий внедрения нововведений, была предложена классификация работников в соответствии с их отношением к переменам. В основу предлагаемой классификации положены два базовых аспекта: восприятие работниками предложенных инициатив (активное или пассивное); принципиальное отношение работников (положительное или отрицательное) к процессу внедрения нововведений.

Были выделены четыре категории участников — реформаторы, антиреформаторы, созерцатели и консерваторы. *К первой группе* относятся работники, которые активно воспринимают и откликаются на изменения и инициативы и рассматривают их как перспективную возможность дальнейшего развития. *Вторую группу* (антиреформаторы) образуют работники, которые тоже активно реагируют, но изменения рассматривают отрицательно, как угрозу своему комфортному состоянию. Они в первую очередь стараются сохранить свои должностные и властные полномочия. *К третьей группе* принадлежит пассивно настроенная категория управленческого персонала. Положительный настрой возникает у нее только тогда, когда она поймет, в чем заключается смысл инноваций, их задачи, реформируемые сферы деятельности и связанные с ними процессы. Отношение участников *четвертой группы* также скорее пассивное и отрицательное. Эта группа — консерваторы, движимые чувством безопасности и поэтому старающиеся сохранить статус-кво и оставить все без изменений. В производственной иерархии эти работники занимают должности руководителей низшего управленческого звена. Они уже научились работать в соответствии со своими должностными инструкциями и чувствуют себя комфортно в корпоративной системе организации¹⁵⁰.

Выделяют также различные типы персонала в зависимости от их

¹⁴⁹ См.: Экономика и управление персоналом: энциклопед. словарь... — С. 83–84.

¹⁵⁰ См.: Экономика и управление персоналом: энциклопед. словарь... — С. 387–388.

непосредственного участия в новаторской деятельности организации (табл. 5.15).

Таблица 5.15

Классификация персонала организации с точки зрения участия в новаторской деятельности¹⁵¹

Тип персонала	Характеристика персонала
Новаторы	
Генераторы идей	Персонал, способный создавать в сжатые сроки большое количество оригинальных предложений, изменять область деятельности и предмет исследования, стремиться к решению сложных проблем. Они, в свою очередь подразделяются на «изобретателей», «синтезаторов», «аналитиков»
Антрепренеры	Энергичные руководители в организации, которые поддерживают и продвигают новые идеи, возможно, и свои собственные. Для них характерны интуиция, преданность идее, инициативность, способность идти на риск и преодолевать бюрократические преграды. Они ориентированы на задачи внешнего порядка: создание организации, действующей во внешней среде; координацию служб организации во внешней деятельности; взаимодействие с субъектами внешней инновационной среды; рыночное продвижение нового продукта; поиск и формирование потребности в новых разработках
Интрапренеры	Специалисты и руководители, ориентированные на внутренние инновационные проблемы, на внутреннее инновационное предпринимательство. В их задачи входят: организация многочисленных «мозговых штурмов», первичного поиска идей; создание атмосферы вовлеченности сотрудников в инновационный процесс и обеспечение «критической массы» новаторов, чтобы организация могла считаться в целом новаторской
Информационные привратники и информационные звезды	Персонал, относящийся к категории ключевых специалистов лабораторий НИОКР и отличающийся от своих коллег ориентацией на внешние информационные источники. Они читают гораздо больше других, в частности более сложную литературу, поддерживают широкие долговременные контакты со специалистами других организаций. Являются посредниками между коллегами в своей организации и внешним миром
Научно-технические привратники	Персонал, находящийся в узловых точках коммуникационных сетей, аккумулирующий и переносящий специализированную информацию, контролирующей потоки научно-технических, коммерческих и других сообщений. Они накапливают и распространяют новейшие знания и передовой опыт, «подпитывают» творческий поиск на разных этапах создания новой продукции или проведения организационно-экономических изменений в организации
Содействующие развитию новаторства	
Деловые ангелы	Управленческий персонал организации или пенсионеры, которые выступают в качестве инвесторов рискованных инновационных проектов, что имеет ряд преимуществ для организации, так как их кредит значительно дешевле банковского из-за отсутствия накладных расходов
Вольные сотрудники	Ограниченный контингент новаторов, которые получают на определённый срок практически полную свободу действия, Их цель – сотрясать систему управления организацией, что приводит к появлению у прочих работников новых новаторских идей

¹⁵¹ Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2006. – С.462-463.

Тип персонала	Характеристика персонала
Золотые воротнички	Высококвалифицированные ученые и специалисты, обладающие предпринимательским подходом к использованию своих профессиональных знаний. Чаще всего они работают по найму в корпорациях, университетах, консультационных организациях и совмещают работу по найму с предпринимательской деятельностью путем создания в организациях внутрифирменных рискованных предприятий
Альтернативный персонал	Внештатные сотрудники, привлекаемые в организацию в период повышенной нагрузки или при нехватке персонала. За счет умелого вовлечения в работу внештатных сотрудников можно добиться значительного превосходства над конкурентами

Объединение работников в трудовые коллективы приводит также к формированию различных их типов в зависимости от способности к инновационной деятельности. Российские ученые в качестве характерных типов выделяют такие трудовые коллективы, как: «стадо», «стая», «автобус», «семья», «улей». С точки зрения осуществления инновационной деятельности лучше всего подходят два последних типа, в то время как первые два будут неэффективны¹⁵².

5.5.2. Система показателей оценки инновационного потенциала персонала организации

Оценка инновационного потенциала персонала организации необходима для понимания готовности и способности персонала к участию в любых изменениях организации, вызванных проблемами развития или формированием видения будущего. Для его оценки может быть использована методика SNW-анализа, которая предполагает выявление сильных, нейтральных и слабых сторон персонала организации по всем видам и областям деятельности.

Оценка инновационного потенциала основывается на следующих положениях:

1. Обобщающая оценка инновационного потенциала является комплексной и многоуровневой. Она основана на показателях, отражающих специфику конкретной организации, ее сферы деятельности, масштаба производства и т.д.

2. Оценка инновационного потенциала не сводится к одному абсолютному показателю и основана на сопоставлении комплекса показателей организации с соответствующими характеристиками инновационного потенциала предприятия-лидера, основных конкурентов или средними по отрасли и т.д.¹⁵³

Горшенин В.П. предлагает целую систему показателей оценки инновационного потенциала персонала корпорации, в которую входят восемь индексов: инновационной интенсивности, интеллектуального развития персонала, профессионального развития персонала, образовательного уровня персонала, информационно-коммуникационный индекс, инвестиционного и технико-технологического оснащения труда, конкурентоспособности предприятия и финансовой результативности инноваций¹⁵⁴.

Оценка инновационного потенциала персонала на уровне организации с точки зрения ресурсного обеспечения предусматривает использование таких показателей, как численность и структура кадров подразделений НИОКР; удельный вес высококвалифицированных рабочих в структуре промышленно-производственного персонала; состав и квалификация руководителей подразделений; удельный вес работников – инициаторов новшеств; удельный вес работников, вносящих

¹⁵² См. подробнее Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С.473-474.

¹⁵³ См. Бовин А.А. Управление инновациями в организации : учеб. пособие / А.А. Бовин, Л.Е. Чередникова, В.А. Якимович. – М. : Омега-Л, 2006 – С. 207-208.

¹⁵⁴ См. подробнее Горшенин В.П. Управление инновационным потенциалом персонала корпорации: монография / В.П. Горшенин. - Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2006. – 289 с.

рационализаторские предложения; удельный вес работников, участвующих в программах по обучению, переподготовке и повышению квалификации и т.д.; с точки зрения эффективности деятельности руководителей всех уровней по управлению процессами создания и реализации инноваций предполагает оценку общего функционального и проектного руководства (с помощью таких показателей, как отклонения в сроках, затратах, результатах осуществляемых инновационных проектов; удельный вес времени на согласования в общей продолжительности процесса принятия решения о нововведении и т.д.), а также оценку стиля руководства (используя такие показатели, как наличие целенаправленной работы с персоналом по разъяснению целей нововведений, методов их реализации, системы стимулирования и т.д.; наличие в организации системы по работе с предложениями персонала в любой сфере деятельности и др.).

Если осуществлять оценку инновационного потенциала персонала на уровне личности, то необходимо уделить внимание оценке наличия у конкретного сотрудника качеств, характеризующих инновационную готовность человека к работе, его инновационно-мотивационные качества и инновационное отношение к труду. При этом стержневой составляющей инновационного потенциала является творческий потенциал персонала, а творчество — это, прежде всего, упорный, кропотливый, вдохновенный труд, который требует максимально напряжения физических и духовных сил человека.

Базовые составляющие творческого потенциала персонала:

- 1) специальные знания;
- 2) широта кругозора;
- 3) внутренняя и внешняя готовность к творчеству.

Важные моменты творчества — увлеченность и устремленность, которые становятся смыслом жизни человека. Решение сложных научных проблем, открытия и изобретения, художественные произведения — это все результат творческой деятельности человека. В творческой деятельности человека обогащается его опыт, включающий в себя опыт других людей и поколений. Основной фактор, необходимый для генерирования творческих гипотез, — это мотивация, а фактор, вероятно определяющий содержание гипотез, — качество этой мотивации и вооруженность творца, запасы его навыков и знаний. Если у человека нет выраженной потребности познания, то трудно рассчитывать на продуктивную творческую деятельность. В случае если решение научной проблемы для субъекта является лишь средством для достижения, например, социально престижных целей, его интуиция будет генерировать гипотезы и идеи, необходимые для удовлетворения соответствующей потребности. При этом вероятность получения принципиально нового научного открытия сравнительно не велика.

Отличительными чертами творческой деятельности являются *неповторимость, оригинальность и общественно-историческая уникальность*. Считается, что творческая деятельность складывается из *творческого выражения, творческой позиции и творческой продукции*. В творческом выражении человек отвечает на вызовы окружения, стремясь при этом выразить свои взгляды, мотивы и чувства своей повседневной деятельности. *Творческая позиция* означает открытый, гибкий и самостоятельный способ реагирования на окружающую действительность. *Творческая продукция* — это то, что человек в течение творческого процесса создает, такое сочетание ранее известных вещей, которое для него является новым. Творчество в широком смысле (как выполнение чего-либо общественно полезного) раскрывает потребность личности в самовыражении, самоактуализации и расширении своих созидательных возможностей¹⁵⁵.

Методом экспертных оценок может быть произведена оценка каждого критерия развития инновационного потенциала персонала и определена их важность, исходя из следующих показателей: 100 баллов — очень важно; 75 баллов — важно; 50 баллов — скорее важно; 25 баллов — скорее важно, но в редких случаях; 0 баллов — не важно (табл.5.16.)¹⁵⁶.

¹⁵⁵ Экономика и управление персоналом: энциклопед. словарь... — С. 374–375..

¹⁵⁶ Подвержных О. Е., Гасенко Е. В. Указ. соч. — С. 90..

Оценка критериев развития инновационного потенциала персонала

Характеристика критерия	Важность критерия	Уровень развития ¹⁵⁷	Характеристика критерия
Уровень образования низкий		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Высокий уровень образования
Потребность в самообразовании отсутствует		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Стремление к самообразованию
Уровень профессиональных знаний, навыков и умений не соответствует выполняемой работе		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Высокий уровень профессиональных знаний, навыков и умений
Низкий уровень общего интеллекта		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Высокий уровень общего интеллекта
Мотивирующими факторами являются только внешние, отсутствует самомотивация		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Преобладание самомотивация
Отказ от преодоления препятствий		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Высокая готовность к преодолению препятствий
Низкая стрессоустойчивость		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Высокая стрессоустойчивость
Нет готовности брать на себя ответственность за принятие решений и их результат		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Готовность брать на себя ответственность за принятие решений и их результат
Отсутствует желание работать с информацией и обмениваться знаниями		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Систематическая работа с информацией и обмен знаниями
Нет способностей и желания делать вклад в формирование базы знаний компании		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Есть способности и желание делать вклад в формирование базы знаний компании
Отсутствует способность вовлечения людей в групповую деятельность		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Есть способность и желание вовлечения людей в групповую деятельность
Отсутствует владение информацией об отраслевых НИОКР, желание в них участвовать		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Есть стремление и знания участвовать в НИОКР по всей цепочке: идея – внедрение -результат
Желание и способности генерировать новые идеи отсутствуют		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Есть и желание и способности генерировать новые идеи
Отказ осуществлять поиск и реализацию пути практического воплощения новых идей		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Активное осуществление поиска и реализации пути практического воплощения новых идей

¹⁵⁷ На каком уровне развития находится данное направление сейчас (1 балл – минимум, 10 баллов - максимум).

Характеристика критерия	Важность критерия	Уровень развития ¹⁵⁷	Характеристика критерия
Негативное отношение к переменам, консервативные взгляды		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Положительное отношение к переменам, их продуцирование
Отсутствие готовности к восприятию новых возможностей		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Готовность воспринимать и использовать новые возможности
Пассивность, безынициативность		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Высокая инициативность и активное участие в продвижении нового
Шаблонное мышление		1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Гибкое, творческое мышление

5.5.3. Уровни развития инновационного потенциала персонала

Развитие инновационного потенциала персонала направлено на формирование определенного его уровня, соответствующего изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации (табл. 5.17).

Таблица 5.17

Уровни развития инновационного потенциала персонала для каждой группы критериев

Уровень развития инновационного потенциала персонала	Описание группы критериев				
	Интеллектуальная готовность к инновационной деятельности	Мотивационные качества работника	Коммуникативные качества работника	Инновационная активность работника	Личностные качества работника-новатора
1	Уровень образования низкий, потребность в самообразовании отсутствует. Уровень профессиональных знаний, навыков и умений не соответствует выполняемой работе. Низкий уровень общего интеллекта	Мотивирующим и факторами являются только внешние, отсутствует самомотивация. Отказ от преодоления препятствий. Низкая стрессоустойчивость. Нет готовности брать на себя ответственность за принятие решений и их результат	Отсутствует желание работать с информацией и обмениваться знаниями. Нет способности и желания делать вклад в формирование базы знаний компании. Отсутствует способность вовлечения людей в групповую деятельность	Отсутствует владение информацией об отраслевых НИОКР, желание участвовать в НИОКР. Желание и способности генерировать новые идеи отсутствуют. Отказ осуществлять поиск и реализацию пути практического воплощения новых идей	Негативное отношение к переменам, консервативные взгляды. Отсутствие готовности к восприятию новых возможностей. Пассивность, безынициативность. Шаблонное мышление
2	Уровень образования средний, самообразование	Мотивирующим и факторами являются в большей степени	Работа с информацией и обмен знаниями	Имеются знания об отраслевых НИОКР,	Осторожное отношение к переменам. Есть желание

Уровень развития инновационного потенциала персонала	Описание группы критериев				
	Интеллектуальная готовность к инновационной деятельности	Мотивационные качества работника	Коммуникативные качества работника	Инновационная активность работника	Личностные качества работника-новатора
	носит несистемный характер, участие в тренингах, конференциях только по требованию руководства. Уровень профессиональных знаний, навыков и умений достаточный и соответствует выполняемой работе Средний уровень общего интеллекта	внешние, но присутствует самомотивация. Избегание ситуаций преодоления препятствий. Средняя стрессоустойчивость. Есть желание брать на себя ответственность за принятие решений и их результат	носят несистемный характер. Есть способности делать вклад в формирование базы знаний компании. Есть способность вовлечения людей в групповую деятельность	желание участвовать в НИОКР отсутствует. Есть способности генерировать новые идеи. Осуществление поиска и реализации пути практического воплощения новых идей только в рамках поставленных руководством задач	использовать новые возможности, но присутствует страх перед неудачей. Готовность поддержать инициативу других. Творческое мышление
3	Уровень образования высокий, значительное время отводится самообразованию, активное участие в тренингах, конференциях. Уровень профессиональных знаний, навыков и умений достаточный и соответствует выполняемой работе Высокий уровень общего интеллекта	Преобладает самомотивация. Высокая готовность к преодолению препятствий. Высокая стрессоустойчивость. Готовность брать на себя ответственность за принятие решений и их результат	Систематическая работа с информацией и обмен знаниями. Есть способности и желание делать вклад в формирование базы знаний компании. Есть способность и желание вовлечения людей в групповую деятельность	Есть стремление и знания по участию в НИОКР во всей цепочке: идея – внедрение – результат Есть желание и способности генерировать новые идеи. Активное осуществление поиска и реализации пути практического воплощения новых идей	Положительное отношение к переменам, их продуцирование. Готовность воспринимать и использовать новые возможности. Высокая инициативность и активное участие в продвижении нового. Гибкое, творческое мышление

Современное производство товаров и оказание услуг требует от работника развития в наибольшей степени инновационного потенциала, который определяется уровнем интеллекта, креативными и познавательными способностями, системой ценностей и мотивацией. Каждый человек талантлив в той или иной мере, а использует он в различных формах деятельности далеко не весь свой потенциал. Поэтому процесс

развития должен стать составной частью всего, что делается на предприятии, образом мышления и, что еще важнее, образом поведения работников, побуждающим к творчеству, инициативе, поиску инновационных идей и их реализации¹⁵⁸.

Основные группы критериев развития инновационного потенциала персонала следующие:

1. Характеризующие интеллектуальную готовность к инновационной деятельности: состояние образования и самообразования сотрудника; уровень профессиональных знаний, навыков и умений; уровень общего интеллекта.

2. Охватывающие мотивационные качества работника: ведущий источник мотивации; готовность к преодолению препятствий, стрессоустойчивость; готовность брать на себя ответственность за принятие решений и их результат.

3. Характеризующие коммуникативные качества работника: работа с информацией, обмен знаниями; формирование базы знаний компании; способность вовлечения людей в групповую деятельность.

4. Отражающие инновационную активность работника: владение информацией об отраслевых научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработках (далее — НИОКР) и участие в НИОКР; генерирование новых идей; поиск и реализация пути практического воплощения идеи.

5. Характеризующие личностные качества работника-новатора: отношение к переменам; готовность воспринимать и использовать новые возможности; инициативность; гибкость мышления¹⁵⁹.

5.5.4. Кадровая инноватика

Инноватика – это научное направление, которое изучает процессы возникновения и распространения нововведений. Инноватика включает в себя следующие основные направления: основы теории инноватики; управление инновациями; управление инновационным бизнесом; управление инновационными проектами; управление инвестициями в инновационные проекты; управление коммерциализацией инновационных продуктов, включая технологию; управление человеческим ресурсом в инноватике; управление инновационными рисками; маркетинг и логистика инноваций; управление стратегическим развитием и изменениями; управление знаниями. Как вид деятельности инноватика охватывает инновационные процессы на всех стадиях жизненного цикла инноваций, характеризуется инновационной активностью участников процесса. Инноватика выступает как философия развития социального объекта на пути прогресса и обновления; как метод организации ресурсов общества (и в первую очередь человеческого ресурса), направленных на решение социально-экономических программ; как метод организации интеллектуального труда и приращения интеллектуального капитала.

Кадровая инноватика – это отрасль знаний, охватывающая широкий круг вопросов, начиная от создания новых знаний в области кадровой работы, их трансформацией в кадровые новшества и нововведения, заканчивая распространением кадровых инноваций. Эти вопросы могут рассматриваться в мировом масштабе, на уровне страны, отрасли, региона, предприятия, как новация в работе кадровых служб и в деятельности конкретного специалиста по управлению персоналом, что позволяет выделять макро- и микроуровень в рамках кадровой инноватики.

Кадровая инноватика предполагает два взаимосвязанных процесса: ввод в кадровую систему новых элементов, форм и методов работы (созидательный эффект инновации) и вывод из кадровой системы устаревших элементов, форм и методов работы

¹⁵⁸ См.: Федосова Р. Н., Пименов С. В., Родионова Е. В. Развитие инновационного потенциала персонала. // Креативная экономика, №3 (27), 2009. - С.49.

¹⁵⁹ См.: Гасенко Е. В. Критерии развития инновационного потенциала персонала наукоемкого предприятия. // Вестник Томского государственного университета. Экономика. №2 (18), 2012. – С. 45-48.

(разрушительный эффект инновации). При этом инновационное развитие кадровых систем имеет две главные составляющие – реализацию инновационных проектов и развитие инновационного потенциала.

К основным понятиям кадровой инноватики относятся: кадровое новшество, кадровое нововведение, кадровая инновация, инновационный процесс, инновационный менеджмент в управлении персоналом, диффузия инноваций и т.д.

Кадровое новшество — это результат фундаментальных или прикладных исследований в сфере работы с кадрами, направленный на повышение ее эффективности и воплощенный, как правило, в виде документа (стандарта, рекомендации, положения, методики, инструкции).

Кадровые нововведения — целевая деятельность по внедрению кадровых новшеств, направленная на повышение уровня и способности кадров решать задачи эффективного функционирования и развития социально-экономических структур организации и ее подразделений. Кадровые нововведения представляют собой процесс внедрения, распространения и использования кадрового новшества. Мотивация кадрового нововведения обеспечивается системой экономических, моральных и социальных рычагов и стимулов, механизмом их взаимодействия, при котором исполнитель заинтересован как в собственных, так и привнесенных в организацию кадровых нововведений. Кадровые нововведения могут быть задокументированы и представлены в виде новой кадровой политики, стратегии управления персоналом, оргструктуры системы управления персоналом, положения, например, об оплате труда или об аттестации персонала, новой схемы функциональных взаимосвязей или функционального разделения труда, положения о подразделении или должностной инструкции, методики формирования кадрового резерва и т. п. Если «нововведение» означает, что новшество используется, то сущность понятия «инновация» раскрывается в следующих ее характеристиках: ориентация на конечные результаты прикладного характера, т. е. на быстрое и широкое внедрение; измеримость результата в категориях экономического или социального порядка¹⁶⁰

Таким образом, нововведения в кадровой работе — это результат внедрения в практику кадровой работы организации инновации, заключающейся в изменении трудовых, межличностных и иных отношений работников, уровня трудового потенциала (знаний, умений и навыков), морального и психологического климата организации, функциональных взаимосвязей и функционального разделения труда, материального благосостояния работников и приводящий к появлению дополнительного экономического и социального эффекта¹⁶¹.

Кадровая инновация — конечный результат внедрения новшества, приводящий к изменению кадровой работы как объекта управления и получению экономического, социального или другого вида эффекта. Внедрение инновации приводит к повышению эффективности сферы ее применения, экономии затрат или созданию условий для получения дополнительной прибыли. Справедливо рассматривать новшество как начальное, а нововведение — как завершающее событие, как практическое использование новшества. С этой позиции инновация представляет собой совокупность новшества и нововведения, приведших к определенному эффекту¹⁶².

Кадровые нововведения можно классифицировать по следующим признакам:

1) по фазам участия работников в профессионально-образовательном-трудовом процессе (цикле): профессионально-образовательные нововведения, т.е. нововведения в профессиональной подготовке кадров в вузах, колледжах, др. учебных центрах; нововведения, связанные с поиском и отбором кадров, т.е. с формированием нового и эффективного кадрового потенциала (новые методы поиска кадров на рынке труда и

¹⁶⁰ Экономика и управление персоналом: энциклопед. словарь... — С. 104–106.

¹⁶¹ Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2006. – С.456.

¹⁶² Экономика и управление персоналом: энциклопед. словарь... — С. 94.

внутри предприятия); кадровые нововведения в процессе труда (новые методы работы с кадрами в период освоения новой техники и видов труда, аттестации кадров, новое распределение трудовых функций и полномочий в сложившейся кадровой структуре, методы продвижения и перемещения работников, разработка новых должностных характеристик и инструкций, совершенствование работы с элитными кадрами); нововведения, связанные с переподготовкой и повышением квалификации кадров (кадровые нововведения в формах и методах переподготовки и повышения квалификации персонала, совершенствование методов определения потребности в данной сфере, новые методы включения кадров в процесс труда после переподготовки и повышения квалификации, создание здесь новых структур и т. п.); нововведения в сфере сокращения персонала и ликвидации кадрового балласта (совершенствование методов определения несоответствия кадров необходимому уровню, формирования банков данных о кадровом балласте, совершенствование методов работы с кадровым балластом, сокращения и увольнения кадров);

2) по объектам нововведений и инновационного менеджмента: кадровые нововведения в отношении отдельных работников (например, работа с элитными специалистами и новаторами); нововведения в кадровых системах научных, научно-образовательных и инновационных структур и их подразделений; кадровые нововведения, связанные с обеспечением (кадровым сопровождением) целевых научных и научно-технических программ и проектов (набор и подготовка кадров для разработки и реализации программы или проекта); кадровые нововведения в действующих предприятиях и организациях; кадровые нововведения в масштабе отрасли, региона, страны; нововведения в работе кадровых служб.

3) по степени радикальности, масштабности и темпам реализации следует различать: кадровые нововведения эволюционного и модифицирующего характера, связанные с постепенным и частичным обновлением кадров; кадровые нововведения радикального (реформистского) характера, направленные на коренное и масштабное обновление кадров; системные и масштабные кадровые нововведения (например, кадровые реформы — это крупномасштабные кадровые нововведения, направленные на кардинальное изменение (обновление) кадрового потенциала в соответствии с качественно новыми целями и задачами развития социально-экономических систем и структур); локальные, частичные кадровые нововведения; экспресс-нововведения в кадровой работе (осуществляемые в сжатые сроки, связанные обычно с экстремальной ситуацией);

4) по отношению к элементам механизации управления персоналом: нововведения в области оценки развития персонала; нововведения в области прогнозирования и программирования развития персонала; нововведения в области финансово-ресурсного обеспечения развития персонала; нововведения в области мотивации персонала¹⁶³.

Нововведения в сфере управления персоналом отличаются от продуктовых и технологических нововведений тем, что:

- а) осуществляются обычно с меньшими единовременными затратами;
- б) сложнее поддаются экономическому обоснованию до своего внедрения и оценке после него;
- в) специфичны по отношению к той организации, в которой они созданы (если технологию перенести несложно, то кадровые нововведения – проблематично);
- г) процесс внедрения осложнен психологическим фактором, выражающимся в феномене сопротивления переменам, которое проявляется острее, чем при материальных инновациях.

Инновационный процесс – это процесс преобразования научного знания в области кадровой работы в *кадровое нововведение*, в ходе которого кадровая инновация

¹⁶³ Экономика и управление персоналом: энциклопед. словарь... — С. 104–106..

вызревает от идеи до конкретного организационного решения, системы, процедуры и т.п. в практике кадровой работы. Инновационный процесс носит циклический характер в включает в себя четыре этапа: фундаментальные научно-исследовательские работы, прикладные научно-исследовательские работы, опытно-конструкторские работы и освоение производства новой продукции¹⁶⁴.

Инновационный менеджмент в управлении персоналом — представляет собой пограничную область между инновационным менеджментом и управлением персоналом. В кадровой работе объектом инновационного менеджмента являются процессы обновления и развития, потребности и параметры кадров и кадровых систем предприятий и других социально-экономических структур. Субъектом инновационного менеджмента в управлении персоналом являются инновационные составляющие кадровых служб предприятий и других структур. В целом инновационный менеджмент представляет собой совокупность принципов, методов и форм управления инновационными процессами, инновационной деятельностью, занятыми этой деятельностью организационными структурами и их персоналом. При этом служба управления персоналом должна работать с линейными руководителями, помогать им, раскрыть инновационный потенциал сотрудников организации. Ведь инновационный потенциал сотрудника может проявляться в различных формах, и именно руководитель должен направлять его в нужное русло. Инновационный руководитель должен стать наставником персонала предприятия, создать условия для реализации инновационного потенциала сотрудника, способствовать внедрению новых идей в деятельность организации. Инновационный менеджмент в управлении персоналом означает обеспечение эффективных масштабов и темпов обновления в кадровой работе в соответствии с текущими и перспективными целями организации, с требованиями и стандартами государства и профсоюзов¹⁶⁵.

Диффузия инноваций — это распространение уже однажды освоенной и использованной инновации в новых условиях или местах применения. Согласно теории нововведения Й. Шумпетера, диффузия инноваций — это процесс кумулятивного (то есть накапливающегося) увеличения числа имитаторов (последователей), внедряющих нововведения вслед за новатором в ожидании более высокой прибыли. Диффузия инноваций является одним из показателей, позволяющих оценить инновационный цикл через оценку скорости и широты распространения нововведения, как в какой-то конкретной отрасли, так и в смежных или др. отраслях. При этом скорость диффузии определяется типом инновации. К факторам, влияющим на скорость диффузии инноваций, относят: относительное преимущество, сложность, совместимость, коммуникативность, возможность апробации¹⁶⁶.

5.5.5. Направленность нововведений в работе с персоналом в традиционной и инновационной организации

Направленность нововведений в работе с персоналом зависит от принятых в организации ценностей, так в последнее время наметился переход от традиционных систем к инновационным, что в свою очередь обуславливает переход от традиционного подхода в управлении персоналом к инновационному (табл. 5.18).

Таблица 5.18

Сравнение традиционной и инновационной системы управления персоналом¹⁶⁷

¹⁶⁴ Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2006. – С.457.

¹⁶⁵ Экономика и управление персоналом: энциклопед. словарь. — С. 89–90.

¹⁶⁶ Там же. – С. 65.

¹⁶⁷ Гильдингерш М.Г., Потемкин В.К., Поскочнинова О.Г. Инновационный менеджмент: Учебное пособие.– СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009.– 43-44 с.

Критерии сравнения	Традиционная система	Инновационная система
Организационная структура управления персоналом	Стабильная, экстенсивно развивающаяся, иерархическая, с четким распределением функций на длительное время, организована на основе переработки имеющихся ресурсов	Гибкая горизонтальная автоматизированная структура, отсутствие четкого распределения функций на длительное время, вся деятельность организована в соответствии с проблемами
Характер действий при принятии решений	Стандартные, повторяющиеся проблемы, ответная реакция на появившиеся проблемы запаздывает	Новые проблемы, поиск и анализ проблем, их предвидение
Механизм поиска альтернатив	Ориентация на прошлый опыт, незначительные отклонения от статуса «кво»	Творческий поиск, большие отклонения от статуса «кво», многочисленные альтернативы
Отношение к риску	Минимум риска	Сознательный риск
Объект управления персоналом	Повышение квалификации в плановом порядке	Повышение квалификации с широкой подготовкой, с непрерывным обучением
Субъект управления персоналом	Кадровая служба	Специальный подраздел, оказывающий помощь линейным менеджерам-лидерам
Стиль руководства	Стабильность	Поощрение инициативы, выдвижение новых идей, умение мотивировать на восприятие изменений
Подвижность персонала	Минимальная, связана с продвижением по иерархической лестнице	Возможность горизонтальных и вертикальных перемещений, в соответствии с решаемыми задачами, достижение успеха и высоких должностей за счет креатива и реализации инноваций
Взаимоотношения персонала	На основе конкуренции и соперничества, на основе не взаимодействия	На основе взаимодействия, взаимопомощи, достижения общих целей
Основные мотивационные ценности	Власть, сохранение авторитарности, ясная перспектива	Самовыражение, творчество, стремление к риску, поощрение внутреннего инновационного предпринимательства
Оплата труда	Индивидуальная, сдельная, не премиальная	Не премиальная, групповая с использованием индивидуальных коэффициентов, бонусная, плата за знания и компетенцию
Система поощрений и взысканий	Поощрения за стабильность, эффективность; взыскания за совершенные ошибки	Поощрения за творчество и инициативу; взыскания за их отсутствие
Информирование персонала	Оперативная информация о выполнении плановых заданий	Открытость, коммуникативность целей

Таким образом, если направленность нововведений в кадровой работе в традиционной организации связана с необходимостью совершенствовать существующие регламенты (положения, инструкции и т.п.) и формировать новые технологии управления персоналом в рамках традиционно выполняемых функций, то в инновационной организации к функциям инновационного управления персоналом относят:

- создание инновационного климата, основанного на взаимном доверии и

направленного на развитие инновационной деятельности;

- формирование системы эффективного генерирования идей и механизма аккумуляции творческих организационных идей и предложений;
- развитие инновационных структур;
- развитие инновационных коммуникаций;
- развитие персонала, организационное обучение;
- мотивацию и стимулирование инновационного поведения работников¹⁶⁸.

Кадровые нововведения направлены на повышение уровня и способности кадров решать задачи эффективного функционирования организации и ее подразделений, то они связаны с различными видами изменений в организациях. Функцию нововведения осуществляют подразделения аппарата управления — технические, технологические службы, отделы кадров и оплаты труда, ответственные за реализацию тех или иных задач управления. Подготовка и реализация нововведений является частью работы менеджера по персоналу. Субъекты управления персоналом в инновационной деятельности как формы коммуникации могут быть представлены в следующем виде:

- группы связи — она предназначена для определения (оценки) возможности позитивных результатов разработки того или иного проекта кадрового нововведения в процессе и по мере завершения кадровых научно-инновационных разработок;

- подразделение, разрабатывающее кадровое нововведение, в которое включен персонал из кадровой службы в целях непосредственного знакомства с проектами будущих кадровых нововведений для их возможной корректировки и последующей успешной реализации;

- проблемной группы — временная многофункциональная группа специалистов из разных подразделений, создаваемая для преодоления разрыва между разработкой и реализацией кадрового нововведения;

- кружка качества — небольшая группа рабочих или/и специалистов (около 10 человек), работающих совместно на одном производственном участке или выполняющих одно задание. Кружок образуется на добровольных началах и 2–4 раза в месяц обсуждает пути улучшения работы организации, повышения производительности труда и его качества; предпринимательской (в том числе инновационно-кадровой) деятельности, когда инициативный

- творческий работник (интрапренер) имеет возможность сам осуществлять нововведение. Особенно энергично интрапренерство развивается в инновационных структурах, делающих ставку на талант и творческий потенциал персонала, на организационную культуру, поддерживающую и поощряющую развитие новых идей в рамках фирмы.

Выделяется пять основных видов интрапренера-новатора:

- 1) подрывающий консервативные основы интрапренер — разрабатывает новые формы деловой активности, используя бездействующие (резервные) мощности и ресурсы (в том числе кадровые);

- 2) несущий идеи интрапренер — разрабатывает возможности внутрифирменного производства тех продуктов и услуг (включая подготовку новых кадров), которые прежде приобретались на рынке;

- 3) самостоятельный и выводящий из кризиса интрапренер — ведет свое подразделение по новому направлению посредством операций на открытом рынке в качестве независимого контрагента;

- 4) интрапренер корпоративной культуры (в том числе кадровый интрапренер) — модифицирует организационную культуру для поддержки творческой инициативы и инноватики;

- 5) проектирующий интрапренер — предпринимает инновации, чтобы сделать

¹⁶⁸ См.: Гильдингерш М. Г., Потемкин В. К., Поскочнинова О. Г. Указ. соч. — С. 44.

основной бизнес фирмы наиболее эффективным¹⁶⁹.

5.5.6. Управление нововведениями в кадровой работе

Управление нововведениями в кадровой работе — целенаправленная деятельность руководителей организации и специалистов подразделений по обеспечению эффективных темпов и масштабов обновления кадровой работы на основе внедрения в практику кадровых нововведений в соответствии с текущими и стратегическими целями организации¹⁷⁰.

Процесс управления кадровыми нововведениями предполагает использование методов инновационного менеджмента в кадровой работе, которые представляют собой совокупность приемов, используемых по всему циклу «образование — трудовой процесс — высвобождение (в том числе увольнение)» с целью повышения эффективности работы с кадрами. Осуществляя процесс управления кадровыми нововведениями, необходимо избегать ситуации формирования псевдонововведений, под которыми понимается порожденное субъективизмом нововведение в кадрах и кадровых системах, не обеспечивающее реального роста их уровня и эффективности и проводимое с целью либо искусственно подновить устаревшие методы кадровой работы, скрыть другие реально действующие и устраивающие псевдоноватора методы, либо дискредитировать прогрессивный курс на обновление кадров.

Целью управления кадровыми нововведениями является активизация инновационной деятельности, которая предопределяет принципиальные сдвиги в формах и методах управления персоналом на макро- и на микроуровнях, приводящие к повышению эффективности деятельности.

Задачи управления кадровыми нововведениями зависят от уровня факторов, влияющих на происходящие изменения. На макроэкономическом уровне наблюдается динамика изменения структуры занятости населения по секторам экономики, переходе от экономики, ориентированной в основном на производство товаров, к экономике, создающей услуги. Постоянное социально-экономическое, научно-техническое и технологическое развитие является причиной изменений в содержании труда, появления качественно новых рабочих изменений в образовательном и квалификационном уровнях работников, появления специальностей и профессий, изменений качественных характеристик работников. На микроэкономическом уровне происходящие изменения требуют своевременного выявления инновационных проблемных ситуаций в увязке с проблемами управления персоналом. Среди проблем, возникающих в этой связи, отмечаются противоречия между техническим уровнем нового производства и существующим уровнем квалификации персонала, между возможностями учебных заведений по подготовке, переподготовке и повышению квалификации и требуемой квалификацией персонала, между качественно новыми задачами развития персонала и недостаточным уровнем подготовки службы управления персоналом к этой работе, между уровнями квалификации и мотивации работников, между элитными кадрами и основной массой персонала предприятия, между существующей организационной структурой и реализуемой стратегией и др.¹⁷¹

Особенностью кадровых нововведений является то, что процесс внедрения осложняется психологическим фактором, проявляющимся в сопротивлении переменам, поэтому управление должно быть ориентировано на выявление причин сопротивления изменениям и использование адекватных методов преодоления этого сопротивления (табл. 5.19).

¹⁶⁹ Экономика и управление персоналом: энциклопед. словарь... — С. 370.

¹⁷⁰ Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2016. — С.485-486.

¹⁷¹ Экономика и управление персоналом: энциклопед. словарь... — С. 289..

Методы преодоления сопротивления изменениям

Методы	Предпосылки применения	Преимущества	Недостатки
Обучение и предоставление информации	Недостаток информации, недостоверная информация или ее неправильная интерпретация	При убежденности сотрудников в необходимости изменений они активно участвуют в преобразованиях	Требует очень много времени, если надо охватить большое число сотрудников
Привлечение к участию в проекте (вовлечение в процесс принятия решений)	Дефицит информации у инициаторов проекта относительно программы изменений и предполагаемого сопротивления им, нужна дополнительная информация для разработки новшеств	Участники заинтересованно поддерживают изменения, активно предоставляют информацию для планирования, осознают необходимость перемен	Требует очень много времени, если участники имеют неправильное представление о целях изменений, может привести к ошибкам при проведении перемен
Стимулирование и поддержка	Сопротивление в связи со сложностью индивидуальной адаптации к отдельным изменениям	Предоставление помощи при адаптации и учет индивидуальных пожеланий облегчают достижение целей изменения	Требует много времени, а также крупных расходов, что может привести к неудаче проекта
Переговоры и соглашения	Сопротивление групп в руководстве предприятия, опасющихся потерять свои привилегии в результате изменений	Предоставление стимулов в обмен на поддержку относительно простой способ преодоления сопротивления	Часто требует больших расходов и может вызвать претензии у других групп
Кадровые перестановки и назначения (кооптация)	Несостоятельность других тактик влияния или недопустимо высокие затраты по ним	Сопротивление относительно быстро ликвидируется, не требуя высоких затрат, появляется поддержка при проведении перемен	Угроза будущим проектам из-за недоверия затрагиваемых лиц
Маневрирование	В случаях, когда другая тактика оказывается несостоятельной или очень дорогой	Быстродействующее и недорогое решение проблемы сопротивления	Инициаторы могут лишиться части доверия к себе, могут появиться новые проблемы
Скрытые и явные меры принуждения	Острый дефицит времени или отсутствие соответствующей властной базы у инициаторов изменений	Угроза санкций заглушает сопротивление, делает возможной быструю реализацию проекта	Связано с риском, порождает стойкую озлобленность по отношению к инициаторам, пассивное сопротивление с возможной переориентацией проекта

К основным причинам сопротивления изменениям на уровне личности относят

следующие:

— неприятие нового — часто люди относятся с подозрением к тому, что, как им кажется, негативно может отразиться на их положении, способах работы или условиях занятости;

— экономический страх — страх потери денег (заработной платы, премии), угроза гарантированной занятости;

— неудобство — ощущение, что изменения сделают жизнь более сложной (трудной);

— неопределенность — изменения причиняют беспокойство из-за неопределенности их результатов;

— символический страх — появляется тогда, когда происходят небольшие изменения, которые могут повлиять на какой-нибудь ценный для работника аспект, например, отдельный офис или зарезервированное место на стоянке, и могут являться, по его мнению, символом начала больших перемен, особенно если масштабы перемен четко не обозначены;

— угроза межличностным отношениям — сопротивление происходит из-за того, что нарушаются привычные социальные отношения и что-то идет вразрез со стандартами группы работников;

— угроза статусу или квалификации — изменения могут повлечь за собой или воспринимаются, как понижающие статус человека или его квалификацию;

— страх несоответствия компетентности — изменения могут способствовать появлению озабоченности вызванной нехваткой способности справляться с новыми требованиями или приобретением новых умений и навыков;

— несогласие с методами проведения изменений — работники могут быть недовольны отсутствием информации и / или не приемлют авторитарный подход;

— ощущение несправедливости — если выгоды от изменений получает кто-то другой.

В коллективе в качестве причин сопротивления изменениям можно выделить:

1) давление со стороны коллег;

2) усталость от постоянных, длительных или непрерывных изменений;

3) предыдущий неудачный опыт их проведения.

При проведении любых изменений и управлении ими необходимо акцентировать внимание на целесообразности и эффективности данных мероприятий.

Эффективность кадровых нововведений - система показателей, отражающих соотношение затрат и результатов применительно к интересам его участников. Различают коммерческую, бюджетную, экономическую и социальную эффективность кадровых нововведений. Главным внутриорганизационным критерием эффективности кадровых нововведений является грамотное использование социального капитала.

Критерии оценки кадровых нововведений, на основании которых происходит их отбор:

а) финансовый — определение экономической эффективности;

б) социальный — определение социальной эффективности;

в) общественный — определение общественного мнения о кадровом нововведении

— степени солидарности членов коллектива, позволяющее определить силу и форму сопротивления кадровым нововведениям.

Оценку эффективности кадровых нововведений необходимо проводить на каждом этапе *инновационного процесса* с различной степенью детализации расчетов. В зависимости от стадии инновационного процесса определяется потенциальная, ожидаемая, планируемая и фактическая эффективность кадровых нововведений. Целесообразность использования инноваций должна подтверждаться расчетами экономической эффективности кадровых нововведений. При этом социальная эффективность кадровых нововведений представляет собой социальный результат

внедрения кадровых нововведений: изменение количества рабочих мест в регионе; улучшение жилищных и культурно-бытовых условий работников; изменение условий труда работников; изменение структуры производственного персонала; изменение уровня здоровья работников и населения; экономия свободного времени населения¹⁷².

К основным этапам процесса управления нововведениями в кадровой работе относятся: разработка кадровой инновации; определение степени и характера восприимчивости организацией нововведения; внедрение кадровой инновации; использование и сопровождение кадрового нововведения.

Этап разработки кадровой инновации. Данный этап можно разделить на четыре стадии. Начинается процесс разработки кадровой инновации с подготовительной стадии, в рамках которой выявляется потребность в нововведении; далее происходит исследование рынка кадровых инноваций, с целью сбора информации о существующих нововведениях в кадровой работе, реализуемых другими организациями; на следующей стадии осуществляется отбор кадровых инноваций; на последней стадии — выбор инновационного проекта совершенствования кадровой работы.

Этап определения степени и характера восприимчивости организацией нововведения. На данном этапе с помощью показателей восприимчивости организацией нововведений определяют условия и возможности для внедрения выбранного инновационного проекта совершенствования кадровой работы. Учитывая, что восприимчивость зависит от личностно-психологических характеристик членов организации (оценивается инновационный потенциал и психологическая готовность персонала); характеристик организационной структуры (оценивается размер организации, ее орг. структура и ресурсы, используемые для приобретения и реализации кадровой инновации); характеристик внешнего окружения и межорганизационных связей (оценивается стабильность внешнего окружения и активность конкурентов); характеристик самой инновации (оценивается относительная выгода, совместимость, сложность и этапность внедрения инновации); продолжительности процесса внедрения инновации и / или количества внедряемых инноваций за определенный период.

Этап внедрения кадровой инновации. В рамках данного этапа реализуются следующие мероприятия: создание «стартовой площадки» (с целью разработки схем взаимодействия между работниками и структурными подразделениями); проведение экспериментального внедрения кадровой инновации (с целью выявления причин возможного сопротивления изменениям); разработка системы мотивации работников (в целях сокращения сроков внедрения и обеспечения мотивации работников в новых условиях); окончательная отработка документации и механизмов ее выполнения (с целью устранения отклонений или уточнения проектных предложений, уточнения мероприятий необходимых для внедрения инновации в кадровую работу).

Этап использования и сопровождения кадрового нововведения. На этом этапе происходит организация работы сотрудников и подразделений в соответствии с новыми положениями, документами и должностными инструкциями; выявляются недостатки, прорабатываются и внедряются изменения, производится сервисное обслуживание нововведения в случае его коммерческого использования¹⁷³.

5.5.7. Команда инновационного проекта

Инновационный проект — частная форма организации и управления инновационным процессом (инновационной деятельностью), результатом которой служит конкретная инновация (инновационный продукт). Цель инновационного проекта — создание новой или изменение существующей системы — технической, технологической, информационной, социальной, экономической, организационной и достижение в

¹⁷² Экономика и управление персоналом : энциклопедический словарь... – С. 452-453.

¹⁷³ См. Управление персоналом организации: Учебник /Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2006. – С.466-469.

результате снижения затрат ресурсов (производственных, финансовых, человеческих) коренного улучшения качества продукции, услуги и высокого коммерческого эффекта.

Содержанием инновационного проекта является формулировка цели и задач, отражающих основное назначение проекта; разработка комплекса проектных мероприятий по решению выявленной проблемы и реализации поставленных целей; организация выполнения проектных предложений, их увязка по ресурсам и исполнителям для достижения целей проектирования в ограниченный период времени и в рамках заданных стоимости и качества; формирование основных показателей эффективности проекта¹⁷⁴.

Инновационные проекты могут классифицироваться в зависимости от области применения на исследовательские; научно-технические; организационные.

По уровню решения инновационные проекты подразделяются на федеральные; региональные; организационные.

По типу инновации подразделяются на новый товар; новая услуга; новый метод производства; новый метод управления; новый рынок; новый источник сырья.

По отношению к уже имеющимся системам: подрывные инновационные проекты, предлагающие совершенно новую систему, предполагающие отказ от существующих моделей, имеющие целью завоевание существующих или абсолютно новых рынков; поддерживающие инновационные проекты, целью которых служит усовершенствование существующих систем, повышение их качества.

По степени завершенности — на конечные и промежуточные.

По времени исполнения — на долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные.

Разработка инновационного проекта начинается с поиска идеи, он может производиться на основе последних научных разработок (исследований) и анализа потребительского спроса. Эффективность разработки и реализации инновационного проекта зависит от его участников, к ним относятся: заказчик, инвестор, проектировщик, научно-технические советы, поставщики, исполнители, поддерживающие проект структуры (инновационные центры, грантовые фонды, консалтинговые, патентно-лицензионные фирмы, аудиторские организации, выставочные центры и др.).

Команда инновационного проекта - это временное организационное объединение сотрудников с целью разработки конкретной инновации¹⁷⁵. Она выступает в роли разработчика проекта, в нее входят: руководитель проекта («проект-менеджер» или «лидер») — это, как правило, юридическое лицо, которому заказчик делегирует полномочия по руководству работами по проекту; и собственно сама команда проекта — специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на период осуществления проекта с целью эффективного достижения его целей. Обычно в команде присутствует функциональное разделение труда, которое предполагает выполнение определенных ролей участниками такой группы (лидер, генератор идей, критик и т.д.).

Выводы

1. В изменяющихся условиях бизнес-деятельности развитие персонала в современной организации представляет собой сложносоставной и многоаспектный феномен, оперирующий технологиями избирательного повышения конкурентоспособности на рынке труда, как отдельного работника, так и организации в целом. При этом развитие персонала ориентировано не только на получение прибыли и повышение эффективности труда, но и на достижение социального блага. Развитие персонала, признавая стратегическую ценность человеческих ресурсов, предполагает признание обязанности организации-работодателя принимать решения и осуществлять

¹⁷⁴ Там же. – С.465.

¹⁷⁵ См. подробнее Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С.488-489.

конкретные стимулирующие воздействия, отвечающие не только интересам организации, но и интересам каждого работника.

2. Развитие персонала – это система, целеориентированная на преобразования конкурентной позиции организации на рынке труда, достигаемой сбалансированностью личных потребностей работников в саморазвитии и интересов организации в оживлении инновационной деятельности. Главными факторами развития персонала являются создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем организации и ее структурных подразделений, установление инвестиционных приоритетов и направлений корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности, защита интеллектуального капитала от застоя, совершенствование долгосрочных конкурентных преимуществ человеческого ресурса, как на внутреннем рынке, так и на мировом.

3. Инновационный потенциал персонала организации – это совокупность знаний, навыков, способностей и личностных характеристик персонала, определяющих меру его готовности к восприятию, внедрению и продуцированию инноваций, обеспечивающих эффективное функционирование организации в условиях инновационной деятельности. Оценка инновационного потенциала персонала на уровне организации может осуществляться с точки зрения ресурсного обеспечения и с точки зрения эффективности деятельности руководителей всех уровней по управлению процессами создания и реализации инноваций. Кроме того осуществляется, оценка инновационного потенциала персонала на уровне личности, для этого необходимо уделить внимание оценке наличия у конкретного сотрудника качеств, характеризующих инновационную готовность человека к работе, его инновационно-мотивационные качества и инновационное отношение к труду.

4. Кадровая инноватика охватывает широкий круг вопросов, начиная от создания новых знаний в области кадровой работы, их трансформацией в кадровые новшества и нововведения, заканчивая распространением кадровых инноваций. Она предполагает два взаимосвязанных процесса: ввод в кадровую систему новых элементов, форм и методов работы (созидательный эффект инновации) и вывод из кадровой системы устаревших элементов, форм и методов работы (разрушительный эффект инновации). При этом инновационное развитие кадровых систем имеет две главные составляющие – реализацию инновационных проектов и развитие инновационного потенциала.

5. Управление нововведениями в кадровой работе - целенаправленная деятельность руководителей организации и специалистов подразделений по обеспечению эффективных темпов и масштабов обновления кадровой работы на основе нововведений в соответствии с перспективными и текущими целями развития организации. К основным этапам процесса управления нововведениями в кадровой работе относятся: разработка кадровой инновации; определение степени и характера восприимчивости организацией нововведения; внедрение кадровой инновации; использование и сопровождение кадрового нововведения.

Контрольные вопросы и задания

1. Что нового внесено в систему образования РФ ФЗ Федерального закона (далее — ФЗ) «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ?

2. В чем заключается роль кадровой службы в организации обучения персонала в организации?

3. По каким критериям можно оценить эффективность обучения? Что может служить исходной информационной базой?

4. Что понимается под карьерой? Внутренней карьерой? Внешней? Объективной? Субъективной?

5. Что следует понимать под деловой карьерой? Какие факторы влияют на характер, скорость, успешность развития карьеры? Назовите виды карьеры.

6. Каковы основные проблемы реализации профессиональной карьеры? Дайте характеристику основным программам поддержки карьеры на ее различных этапах

развития.

7. Каковы особенности советской и российской школ управления карьерой? В чем суть модели непрерывной карьеры в современных организациях? Каковы ее достоинства и недостатки?

8. Какая целевая направленность управления карьерой? Какие цели ставит перед собой наемный работник и работодатель в процессе управления карьерой?

9. Раскройте сущность понятия «инновационный потенциал персонала организации», как осуществляется его развитие и оценка? Назовите уровни кадровой инноватики.

10. Раскройте классификацию типов трудовых коллективов в зависимости от способности к инновационной деятельности.

11. Дайте определение понятиям: «кадровое новшество», «кадровое нововведение», «кадровая инновация». В чем состоит отличие кадровых нововведений от продуктовых и технологических?

12. Что собой представляет управление нововведениями в кадровой работе? Опишите этапы процесса управления нововведениями в кадровой работе.

13. Каковы причины сопротивления кадровым нововведениям? Назовите способы преодоления сопротивления кадровым нововведениям.

14. Как определить уровень восприимчивости организации к нововведениям?

15. Укажите компоненты, влияющие на процесс формирования и развития личности.

16. Дайте характеристику основных переменных, оказывающих влияние на индивидуальное поведение в организации.

17. Назовите показатели, позволяющие оценить эффективность поведения человека в организации.

18. Назовите отличительные признаки групп.

19. Дайте характеристику основных этапов развития группы.

20. Назовите причины конфликтных ситуаций.

Рекомендуемая литература

1. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. 10 –е изд. / пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2012. – 848 с.
2. *Гасенко, Е. В.* Критерии развития инновационного потенциала персонала наукоемкого предприятия / Е. В. Гасенко // Вестн. Томского гос. ун-та. — 2012. — № 2 (18). — С. 44–49.
3. *Кибанов, А. Я.* Экономика управления персоналом : учеб. /А. Я. Кибанов, Е. А. Митрофанова, И. А. Эсаулова ; под ред. А. Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2014.
4. *Козлов В.В.* Организационное поведение : учеб. пособие / В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова под ред. М.Н. Кулапова. – М.: КНОРУС, 2013. – 232 с. ; Новосибир. гос. Ун-т экономики и управления. – Новосибирск : НГУЭУ, 2017 – 197 с.
5. *Леванова, Н. Е.* Разработка методики оценки инновационной активности персонала организации / Н. Е. Леванова // Молодой ученый. — 2011. — № 5. — Т. 1. — С. 203–206.
6. *Лукьянова, Т.* Инновационная восприимчивость персонала организации / Т. Лукьянова, Т. Алексеева // Управление корпоративной культурой. — 2011. — № 1. — С. 72–78.
7. *Масалова Ю.А.* Инновационные технологии управления персоналом : учеб. пособие / Ю.А. Масалова ; Новосиб. гос. Ун-т экономики и управления. – Новосибирск : НГУЭУ, 2016. – 324 с.
8. *Организационное поведение: Учебник для вузов. 2-изд., доп. и перераб. / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2010. – 464 с.*
9. *Подвербных, О. Е.* Оценка уровня развития инновационного потенциала

персонала организации / О. Е. Подвербных, Е. В. Гасенко // Известия Иркутской гос. эконом. академии. — 2012. — № 4 (84). — С. 88.

10. *Управление персоналом в России: история и современность* : моногр. / А. Я. Кибанов и др. / под ред. А. Я. Кибанова. - М.: [ООО «Научно-издательский центр ИНФРА-М»](#), 2015. – 240 с. — С. 7–46. ISBN: 978-5-16-010226-9 DOI: [10.12737/6553](#)

11. *Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях* : моногр. /И.Б. Дуракова и др. / под ред. проф. И.Б. Дураковой. М. : ИНФРА-М, 2017. — 242 с. — (Научная мысль). — [www.dx.doi.org/10.12737/25064](#).
[http://znanium.com/bookread2.php?book=851817](#)

12. *Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика: Монография. Кн.2* /Под ред. А.Я.Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2014. – 283с. – (Научная мысль). – DOI 10.12737/3854

13. *Управление персоналом организации: Учебник* / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 695 с.

14. *Хазанович, Э. С. Инвестиции* : учеб. пособие / Э. С. Хазанович. — М. : КНОРУС, 2011. — Гл. 3.

15. *Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь* /С.И.Сотникова и др./ под науч. ред. С.И. Сотниковой. - 2-е изд., дополн., перераб. - М.:ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М,2016. - 373 с.
[http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=553303](#)

Раздел 6. Технологии вознаграждения персонала

6.1. Концептуальные основы вознаграждения персонала

Преобразования в России направлены на формирование социально ориентированной рыночной экономики. Для реализации названных целей в области управления персоналом организации необходимо обеспечить повышение мотивации трудовой деятельности на основе формирования и развития системы стимулов, побуждающих современного работника к эффективному высокопроизводительному труду. От эффективности действующей системы вознаграждения персонала во многом зависит трудовая, социальная и творческая активность каждого сотрудника, их желание развивать свой потенциал и компетенции, чтобы направить их на достижение целей организации.

В настоящее время одна из причин низкой эффективности управления персоналом является недостаточная заинтересованность персонала в конечном результате деятельности. Разрешение этой проблемы возможно при построении качественной системы вознаграждения.

Под *вознаграждением* в общем виде понимается то, что имеет ценность для работника. В этом случае вознаграждение может быть внешним и внутренним.

Вознаграждение служит для побуждения людей к эффективной деятельности. Термин «вознаграждение» имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия. Вознаграждение – это все, что работник считает ценным для себя.

Каждый работающий имеет право на справедливое и удовлетворительное вознаграждение, обеспечивающее достойное человека существование для него самого и его семьи, и дополняемое при необходимости другими средствами социального обеспечения. (Всеобщая Декларация прав человека).

Отсюда – вознаграждение – включает в себя зарплату и прочие выплаты, дополнительные льготы. Дополнительные льготы имеют иногда большее значение, чем эквивалентный объем заработка: жилье, медобслуживание, страхование жизни, оплаченное питание, возможности для развлечения, проведение диспансеризации и лечения, программы участия в прибыли, низкопроцентные кредиты, возмещение затрат на образование, социальные функции и др.

Таким образом, вознаграждение в широком смысле – это все, что ценно для работника, весь спектр стимулирования и мотивации работника. В узком смысле вознаграждение – это заработная плата.

Цель системы вознаграждений — обеспечить активность работников для решения целей организации и связать вознаграждение с результатами труда работника. Организация системы вознаграждений, как и заработной платы, строится на определенных принципах:

- оплата по количеству, качеству и результатам труда;
- повышение реальной заработной платы;
- обеспечение опережающего роста производительности труда по сравнению с ростом средней заработной платы;
- учет особенностей организации труда работников в различных условиях и типах производства;
- комплексный подход к вопросам организации оплаты труда и материального стимулирования и др.

Отношения по поводу вознаграждения – это отношения между работодателями и наемными работниками. Отношения между работниками и работодателями формируются на двух уровнях: на внешнем рынке труда при приобретении необходимой рабочей силы, и внутри организации – в процессе производства и по результатам труда. Вознаграждение наемного работника за произведенный им труд осуществляется, прежде всего, начисленной и выплаченной заработной платы.

Выделяется вознаграждение на стратегическом и оперативном уровне.

Стратегия вознаграждения - заявление организации о намерениях работать и внедрять долгосрочную политику, тактику вознаграждения персонала, способствующую достижению целей бизнеса и удовлетворению потребностей заинтересованных сторон.

Оперативное вознаграждение выполняет ряд функций: плановую, учетную и контрольно-оценочную. Плановая функция представляет собой проектирование и определение составляющих вознаграждения, его уровня, структуры финансового и нефинансового вознаграждения, бюджетирование вознаграждения. Учетная функция заключается в постоянном учете всех процедур в системе управления. Контрольно-оценочная функция - это система внутреннего аудита через процедуры оценки, диагностики, мониторинга, контроля, анализа¹⁷⁶.

В последние годы в России усилился интерес к концепции достойного труда. Концепция сформирована Международной организацией труда (МОТ) в 1944 г., затем она была дополнена в 1949 г. и в 2001г. Достойный труд – высокоэффективный труд в хороших производственных, социальных и безопасных условиях при полной занятости, доставляющих каждому работнику удовлетворение, возможность в полной мере проявить свои способности и мастерство. Это труд с достаточной оплатой, при которой защищены права работника. Система доходов трудоспособного населения – ядро достойного труда. Вопросы достойного труда рассматривают в своих работах Костин Л.А., Ройк В. и другие авторы.

В числе мер по обеспечению достойного труда в России предлагается:

- правительству, профсоюзам и работодателям принять долгосрочную приоритетную социальную программу достойного труда, определить этапы работы и источники финансирования.

- правительству и органам исполнительной власти и регионам на местах обеспечить стимулирование создания рабочих мест и сокращения безработицы, используя в т.ч. и налоговую политику.

- принять меры по повышению оплаты труда, улучшению условий труда и совершенствованию законодательства о труде, ускорить ратификацию конвенций МОТ № 154, 168, 173.

- Госкомстату разработать и опубликовать показатели достойного труда.

В настоящее время наиболее крупные и острые проблемы в области вознаграждения персонала следующие.

- задержки с выплатой заработной платы;

- низкая воспроизводственная функция оплаты труда,

- резкое падение стимулирующей функции оплаты труда в развитии экономики. Заработная плата слабо зависит от объема производства на предприятии, реализации физических и интеллектуальных способностей работников (размер заработной платы не зависит от квалификации, качества труда, результата производства).

- происходит сокращение доли живого труда в совокупном доходе работника, что говорит об усилении апатии к труду, снижению его престижности со всеми вытекающими последствиями для общества. Значительную часть в доходах составляют доходы от собственности, ценных бумаг, пенсии, пособия, компенсации.

- чрезмерная завышенная дифференциация в оплате труда обусловлена не различиями в квалификации, профессионализме, результатах труда, а зависит от формы собственности предприятия, от отраслевой принадлежности, региона.

- нарушен принцип справедливости, слабо учитываются региональные особенности, условия труда, отраслевые отличия.

Изучение вопросов, связанных с вознаграждением, имеет огромное значение для решения многих практических задач, возникающих в человеческой деятельности. Все

¹⁷⁶Адова И.Б. Стратегия и тактика управления вознаграждением персонала организации. – Новосибирск: САФБД, 2010. С.14-15.

чаще комплекс стратегических мотивов персонала выступает инструментом сохранения конкурентных преимуществ организации. Следствием интереса к данным вопросам стали теории мотивации труда, среди которых выделяют классические, содержательные, процессуальные и современные.

6.1.1. Классические теории мотивации

В начале XX в. сформировалась целая классическая школа мотивации труда, а основные подходы, теоретико-методологический и научно-практический фундамент этой школы составили принципы научной организации труда Тейлора, социологическая теория бюрократической организации Вебера, административная теория Файоля и др. Все они объединяются в классическую школу хронологически и тематически. Наиболее значимые из них — теории Тейлора и Мейо.

Рационалистическая теория Фредерика У. Тейлора. Тейлор является наиболее ярким представителем классической школы.

Краеугольным камнем в тейлоровской системе стал вопрос об инициативе и заработной плате. Тейлор считал, что дифференцированная система оплаты труда не так важна, как научный способ ее назначения. Система оплаты должна убедить рабочих в том, что администрация твердо решила премировать только хорошую, а не любую работу.

Следующий этап работы Тейлора был связан с изучением времени и движений (хронометраж). Тейлор пришел к выводу, что контролировать надо не производительность рабочего, а сам метод его работы. Всестороннюю разработку получили такие элементы контроля, как нормализация инструментов и оборудования, подготовка работы и ее распределение, инструкционные карточки и проверка качества.

Тейлор пришел к выводу, что конечной целью работы должна быть возможность для каждого рабочего трудиться с максимальной производительностью. А для этого необходимо обеспечить рабочего всем необходимым еще до того, как он приступит к работе. В результате был сформирован новый тип организации управления предприятием — функциональная администрация.

Помимо технико-организационных экспериментов, Тейлор изучал убеждения, верования, взгляды и установки рабочих, считая, что мотивы являются столь же важными факторами производства, как и методы труда, инструменты, машины. Таким образом, изучение социально-психологических проблем взаимоотношения людей Тейлор ставил в качестве самостоятельной задачи.

Большое значение он придавал изучению руководства людьми, искусству управления. Он отмечал, что отношения между предпринимателями и рабочими составляют самую важную часть этого искусства. Основную роль он отводил здесь мотивации, реализуемой в программе «достигающий рабочий». Суть ее в том, чтобы поднять каждого рабочего до высшего уровня, заставляя его использовать лучшие свои способности, побуждая в нем самолюбие и энергию и давая ему плату, достаточную, чтобы жить лучше. При этом программа «достигающий рабочий» дополняется у Тейлора программой «достигающий руководитель», которая включает в себя подготовку, личные качества, методы и стиль работы руководителя¹⁷⁷.

Теория человеческих отношений Джорджа Э. Мэйо. Дальнейшее развитие теорий мотивации труда связано со школой «человеческих отношений», основоположниками которой стали Дж. Э. Мэйо, Ч. Барнард и Ф. Ротлизбергер. Развитию этой теории способствовали сложившиеся в этот период экономические условия (экономический кризис 1925–1933 гг). «Научный менеджмент» и его методы управления не давали уже прежних результатов. Необходимо было менять отношения между трудом и капиталом, развивать сотрудничество предпринимателя и работника.

В этот период и началось формирование теории «человеческих отношений»,

¹⁷⁷ Кравченко А. И. Социология труда в XX веке. Историко-критический очерк. — М.: Наука, 1987. — С. 118–119.

начало которому было положено Хоторнскими экспериментами (1927–1932 гг.).

По мнению Мэйо, «человеческие отношения» проявились в экспериментах в усилении групповой сплоченности и улучшении межличностных отношений, что привело к повышению производительности труда. Но социальное поведение людей является лишь функцией тех или иных групповых норм. Теория человеческих отношений базируется на том, что трудовая мотивация определяется в первую очередь существующими в организации социальными нормами. А важнейший мотив высокой эффективности деятельности — удовлетворенность трудом, которая предполагает хорошую оплату, возможность служебного роста (карьеры), ориентацию руководителей на сотрудников, интересное содержание и перемену труда, прогрессивные методы организации труда. Деньги не всегда и не для всех людей являются лучшим мотиватором. Исследования Мэйо показали, что помимо заработной платы на поведение людей влияют такие факторы, как содержание труда, самовыражение, социальный статус, уважение коллег, т. е. факторы, отличные от физиологических потребностей человека¹⁷⁸.

Идеи Мэйо были очень привлекательны, они широко используются и в наши дни. Его теория «человеческих отношений» привела к развитию центров по снятию конфликтов и подбору кадров, улучшению социально-психологического климата в организациях, созданию благоприятной атмосферы, «очеловечиванию» работы. Его идеи послужили отправной точкой для развития теории обогащения труда. Эта теория оказала влияние на практику коллективной мотивации, получившую распространение в Японии.

6.1.2. Содержательные теории мотивации

В основе этих теорий лежат потребности и связанные с ними факторы, определяющие поведение работника в труде. Как самостоятельная научная проблема вопрос о потребностях стал обсуждаться в первой четверти XX в. Основные представители: Маслоу, Герцберг, Макгрегор, Мак-Клелланд, Альдерфер и др.

Теория иерархии потребностей Абрахама Гарольда Маслоу. Среди содержательных теорий мотивации особое место занимает теория иерархии потребностей Маслоу. Его считают основателем гуманистической психологии. В основе мотивации поведения человека по А. Маслоу лежат пять базовых потребностей¹⁷⁹:

- 1) физиологические и сексуальные — в дыхании, физических движениях, одежде, жилище, отдыхе, в продолжении рода и т. д.;
- 2) экзистенциальные потребности — безопасность существования, уверенность в завтрашнем дне, стабильность в условиях жизнедеятельности, в окружающем человека социуме, стремление избежать несправедливого обращения, гарантированная занятость, страхование от несчастных случаев;
- 3) социальные потребности — в любви, в контактах с людьми, в привязанности, в принадлежности коллективу, заботе о другом и внимании к себе, участии в совместной деятельности;
- 4) престижные потребности (потребности в самоуважении) — уважении со стороны «значимых других», в служебном росте, статусе, престиже, признании и высокой оценке;
- 5) духовные потребности (потребности в самоактуализации) — выражение через творчество, реализация собственных возможностей и способностей.

Первые два типа потребностей Маслоу назвал первичными (врожденными), три остальные — вторичными, социально приобретенными. Маслоу считал, что реализация потребностей происходит по иерархии — от низших к более высшим. Потребности более высокого уровня могут мотивировать поведение лишь при условии удовлетворения потребностей низшего уровня. Таким образом, Маслоу в свою теорию заложил принцип

¹⁷⁸ Кравченко А. И. Социология труда в 20 веке. Историко-критический очерк. — М.: Наука, 1987. — С. 142.

¹⁷⁹ См.: Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Указ. соч. — С. 50–51; Егоршин А. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2006. — С. 17–20.

иерархии или доминанты. Маслоу пришел к выводу о том, что низшие потребности присущи всем людям в равной мере, а высшие — в разной степени. Поэтому именно высшие потребности в значительной мере дифференцируют людей. Под влиянием критики Маслоу отказался от фиксированной иерархичности потребностей и ввел принцип динамичности мотивационной сферы человека на протяжении всей жизни.

Теория подверглась обоснованной критике, но благодаря своим универсальным объяснительным возможностям послужила отправной точкой для многих социологических разработок и часто применялась в организационных нововведениях (например, в проектах «обогащения труда»).

Двухфакторная теория мотивации Фредерика Герцберга. Основные идеи Маслоу получили развитие у Герцберга в так называемой двойной (двухфакторной) теории мотивации¹⁸⁰. Суть его теории сводится к тому, что существует два ряда факторов, которые воздействуют на производительность труда, причем независимо друг от друга.

Первая группа факторов — содержание работы, признание ответственности, продвижение, самореализация, т. е. удовлетворение потребностей более высокого уровня. Это мотивирующие факторы, они обеспечивают достижение определенных результатов.

Вторая группа — условия работы, заработная плата, политика компании, межличностные отношения. Это поддерживающие факторы, или факторы неудовлетворенности, они могут сделать работника несчастным (зарплата, межличностные отношения, политика руководства, контроля), но не мотивируют работника. Другими словами, хорошие условия труда (гигиенические факторы) закрепляют, стабилизируют персонал, но не обязательно побуждают его повышать производительность труда, т. е. не вызывают увеличения выработки, но предупреждают от сознательного ограничения производительности труда, сдерживания работы. Повышение же производительности труда зависит от факторов-мотиваторов, которые удовлетворяют внутренние потребности человека, такие как признание и достижение успехов в работе, интерес к ее содержанию, ответственность, самостоятельность и т. д.

Теории «Х» и «У» Дугласа Макгрегора. В дальнейшем идеи Герцберга развил Макгрегор в теории «Х» и теории «У»¹⁸¹. Основные положения теории «Х»: средний человек не любит работы и будет уклоняться от нее при первом возможном случае, поэтому его необходимо постоянно принуждать к труду, осуществляя жесткий контроль и систему наказаний. Такой работник не может плодотворно работать без угрозы лишить его части материальных потребностей. Большинство людей предпочитают, чтобы ими руководили.

Суть теории «У» заключается в том, что есть люди способные, с самомотивацией, и они находят удовлетворение в самостоятельной работе, если для этого созданы соответствующие условия. Для таких людей физические и умственные усилия на работе также естественны, как отдых или развлечения. При достижении целей, в которых он заинтересован, индивид проявляет самоконтроль, стремится к ответственности. Фактически первая теория (теория «Х») описывает авторитарный стиль управления, а вторая (теория «У») соответствует демократическому стилю управления.

Дальнейшим развитием теорий «Х» и «У» стала теория «Z» Уильяма Дж. Оучи, разработанная на основе изучения японского опыта мотивации персонала. Она утверждает коллективистские принципы мотивации, формирование мотивации исходя из ценностей «производственного клана», т. е. предприятия как одной большой семьи. Ее суть заключается в отождествлении работником себя с нанявшей его фирмой. Теория «Z» описывает хорошего работника, предпочитающего работать в группе и иметь стабильные цели деятельности на длительную перспективу. В частности, в Японии этому способствуют система пожизненного найма и гарантия занятости, медленное продвижение по службе и др.

¹⁸⁰См. Егоршин А. П. Указ. соч. — С. 24–26.

¹⁸¹См.: Кравченко А. И. Указ. соч. — С. 129–131.

В теории «Z» уделяется главное внимание коллективной мотивации и раскрепощению инициативы работника, в результате чего формируется убеждение, что от работника лично, от его работы зависит судьба фирмы или компании¹⁸².

Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда. В этой теории акцент делается на приобретенных потребностях высших уровней, а желание человека работать объясняется тремя потребностями: властью, успехом (достижениями) и причастностью¹⁸³.

Потребность властвования является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать людей, ресурсы и процессы.

Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей, контролировать их действия, нести за них ответственность. Люди с потребностью власти чаще всего энергичные, откровенные, принципиальные, смелые.

Удовлетворение потребности успеха, достижений связано с процессом доведения работы до успешного завершения. Данная потребность связана с желанием решить некие сложные задачи, достичь успеха, превзойти других. Эта потребность близка к потребности в уважении и самовыражении. Люди с такой потребностью умеренно рискуют, берут на себя ответственность.

Потребность в причастности, принадлежности выражается в стремлении к социальному общению и деловым контактам, желании налаживать личные взаимоотношения, стремлении не допускать конфликты. Люди с высокой потребностью причастности, соучастия предпочитают занимать в организации такие позиции, которые позволяют им находиться в активном взаимодействии со своими коллегами.

Теория ERG (ЕКО) К. Альдерфера. Данная теория выделяет три уровня связей:

- 1) потребности существования;
- 2) потребности связи (поддержание контактов, признание, саморазвитие);
- 3) потребности роста, самоутверждения.

Эта теория развивает и дополняет теорию Маслоу. В теории Альдерфера потребности также расположены иерархически. Но, в отличие от теории Маслоу, Альдерфер считал, что возможен переход от одного уровня к другому в различных направлениях.

Так, при невозможности удовлетворения потребностей высшего уровня человек вновь возвращается к низшему и активизирует свою деятельность здесь, что дает дополнительные возможности для мотивации. В соответствии с теорией Альдерфера, иерархия потребностей отражает восхождение от более конкретных потребностей к менее конкретным¹⁸⁴.

6.1.3. Процессуальные теории мотивации

Согласно этим теориям, поведение человека определяется не только потребностями, но и его восприятием и ожиданиями возможных последствий выбранного им типа поведения. Основные представители: Врум, Адамс, Портер-Лоулер.

Теория ожидания Виктора Врума. Теория ожиданий (оценки) Врума основывается на том, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели тогда, когда он уверен в высокой степени вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностей¹⁸⁵. Изменение мотивации к труду связано с тремя приоритетами: затраты труда (Z) — результаты (P); результаты (P) — вознаграждение (B); степень удовлетворенности вознаграждением, или валентность (B_v). Ожидания в отношении затрат

¹⁸² Соломанидина Т. О. Основные теории мотивации // Изв. акад. труда и занятости. — 1998, январь. — С. 137.

¹⁸³ См.: Егоршин А. П. Указ. соч. — С. 21–24.

¹⁸⁴ Там же. — С. 21.

¹⁸⁵ См.: Лютенс Ф. Организационное поведение. — М.: ИНФРА-М, 1999. — С. 179.

труда и результатов — это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами, ожидание в отношении результатов — вознаграждения — это ожидание определенного вознаграждения за достигнутый результат труда. И, наконец, валентность — это ценность вознаграждения.

$$\text{Мотивация} = (Z - P) \times (P - B) \times V_d.$$

Наибольший результат здесь достигается в том случае, если работники уверены, что их усилия достигнут цели и дадут возможность получить особо ценное вознаграждение (крупный доход). И в то же время мотивация к труду ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается невысоко. Использование этой теории на практике означает, что еще до начала работы надо установить и объяснить работнику жесткую зависимость между достигнутыми им результатами и вознаграждением, а также сформировать высокий, но реальный уровень ожидаемых результатов.

Теория справедливости Джона Стейси Адамса. Теория справедливости, или общественного давления, утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением и затратами других людей¹⁸⁶. Согласно этой теории, главная детерминанта удовлетворения в процессе труда (и производительности) — это степень справедливости или несправедливости, которую человек ощущает в своем трудовом положении.

На основании выявленной справедливости он может снизить или повысить свою трудовую активность. Люди могут восстанавливать чувство справедливости, изменив уровень затрачиваемых усилий или уровень получаемого вознаграждения. Основной вывод теории состоит в том, что пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут снижать интенсивность труда, свою производительность и результаты работы.

Синтетическая теория мотивации Лаймана Портера и Эдварда Лоулера. Согласно этой теории, мотивация есть функция потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Результаты, достигнутые работником, зависят от затраченных усилий, способностей и характера человека, а также от осознания им своей роли в процессе труда.

Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения и от того, насколько человек верит в существование связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижения требуемого результата можно добиться внутренним вознаграждением (удовлетворение от выполняемой работы, уверенность в своей компетентности, самоуважение) и внешним вознаграждением (похвала, премия, продвижение по службе).

Авторы теории делают вывод, что именно результативный и справедливо оплаченный труд всегда ведет к удовлетворению работника¹⁸⁷. Данный вывод отличается от практического представления менеджеров о том, что удовлетворение от работы ведет к повышению результативности.

Теория постановки целей Эдвина Лока. Автор данной теории исходит из того, что поведение человека определяется теми целями, которые тот ставит перед собой. При этом предполагается, что постановка целей — это сознательный процесс. Уровень исполнения работы зависит от сложности цели (чем сложнее цели ставит перед собой человек, тем лучших результатов он добивается), специфичности цели, ее точности и определенности (более конкретные и определенные цели ведут к лучшим результатам,

¹⁸⁶ См.: Молл Е. Г. Менеджмент: организационное поведение. — М.: Финансы и статистика, 2000 — С. 44.

¹⁸⁷ См. Соболевская А. А. Трудовая мотивация в механизме управления трудом на зарубежных предприятиях // Труд за рубежом. — 1998. — № 1. — С. 37; Егоршин А. П. Указ. соч. — С. 32–36.

чем нечеткие). Помимо этого достижение цели зависит от организационных факторов в компании, способностей человека. Удовлетворенность или неудовлетворенность определяется внешними (реакция на результаты труда со стороны окружения) и внутренними (как человек соотносит полученный результат с поставленной целью) процессами.

6.1.4. Современные теории мотивации

Теории последних лет объединяют в группу современных теорий. В их основе лежит феномен осознания процесса трудовой деятельности человеком, исходя из оценки всего жизненного опыта. Среди авторов Скиннер, Деси, Райан, Роттер и др. Это группа когнитивных теорий и теорий атрибуции.

В частности, теория усиления мотивации Берреса Скиннера отражает важный аспект мотивации — ее зависимость от прошлого опыта людей. Ее суть в том, что повторение одних и тех же результатов приводит к формированию у человека определенной поведенческой установки¹⁸⁸. В теории когнитивной оценки Эдварда Деси и Ренсиса Райана в качестве внешней мотивации рассматриваются поощрения, награды, наказания, а в качестве внутренней — факторы личностного «я», полностью находящихся внутри самого человека. Основная идея этой теории заключается в том, что люди вовлекаются в деятельность ради нее самой, а не для достижения какой-либо внешней награды.

Представители атрибутивного подхода к мотивации исходят из того, что люди осмысливают происходящее с ними, объясняют вещи, которые они наблюдают и переживают¹⁸⁹. В частности, в середине 1960-х годов Дж. Роттером была предложена концепция внутреннего и внешнего контроля подкрепления. Суть ее в том, что индивиды различаются по ожиданиям собственной деятельности и тому, насколько человек собственными усилиями может добиться желаемого. Такую установку Роттер назвал локусом контроля. Он предложил деление на интерналов-экстерналов. Интерналы при достижении цели ориентируются на внутренние способности, ресурсы, вероятность, что сами могут влиять на деятельность. Экстерналы в деятельности ориентируются на внешние условия, ищут их и умеют ориентироваться в них.

6.2. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности

6.2.1. Сущность мотивации трудовой деятельности. Мотив

Эффективное управление организациями связано с пониманием мотивации трудовой деятельности работника. Оно невозможно без понимания мотивов и потребностей человека, правильного использования стимулов к труду. Зная, что движет человеком, что побуждает его к труду, какие мотивы лежат в основе его действий, можно разработать эффективную систему управления персоналом.

Теория и практика менеджмента показывает, что на современном этапе развития рыночной экономики человеческому фактору отводится ведущая роль. При этом человек рассматривается не только как фактор производства, но и как личность, для которой важно не просто работать, но и испытывать удовольствие от работы, своего положения в организации, в коллективе, от общения с руководителями и работниками.

Существует много определений мотивации. В основе своей они близки и развивают определение, данное М. Х. Месконом: «Мотивация — это процесс побуждения себя и других деятельности для достижения личных целей или целей организации»¹⁹⁰.

¹⁸⁸ Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала организации. — М., 1998 — С. 121.

¹⁸⁹ См.: Лютенс Ф. Указ. соч. — С. 185–189; Кравченко А. И. История менеджмента. — М., 2005. — С. 408–410.

¹⁹⁰ Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 2000. — С. 360.

Другие определения процесса мотивации дополняют определение, данное основоположниками менеджмента. «Мотивация — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей»¹⁹¹. «Мотивация — это создание таких условий, регулирующих трудовые отношения, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться, поскольку для него это единственный путь достижения своего оптимума в удовлетворении потребностей. Это процесс сопряжения целей компании и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих, процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения общих целей»¹⁹². Близкое по смыслу определение дает А. Я. Кибанов: «Мотивация трудовой деятельности — это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации»¹⁹³. В определении, представленном в учебнике по экономике труда, затронуты вопросы управления мотивацией. Под мотивацией трудовой деятельности А. И. Рофе понимает «совокупность внутренних побудительных сил — потребностей, интересов, мотивов, установок, ценностей, ценностных ориентаций, идеалов и внешних побудительных сил — стимулов повышения трудовой активности персонала»¹⁹⁴.

Таким образом, мотивация трудовой деятельности — процесс сопряжения целей организации и работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих. Это система различных способов воздействия на персонал для достижения намеченных целей предприятия.

Понятия «мотив» и «мотивация» взаимосвязаны и рассматриваются как побудители активной деятельности субъекта, направленные на удовлетворение определенных потребностей. В широком смысле мотив — это побудительная причина, основание, повод к какому-либо поступку, действию, в основе которого лежат интересы, потребности индивида.

Существует несколько подходов к определению понятия «мотив». Можно выделить психологический и социально-экономический.

В рамках *психологического подхода* «мотив — это преимущественно осознанное внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение ею тех или иных потребностей. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие»¹⁹⁵. «Мотив — это феномен сознания, осознанное индивидом побуждение к деятельности»¹⁹⁶. Таким образом, мотив — внутренние психологические причины, побуждающие индивида к деятельности.

Социально-экономический подход связан с включением мотива в трудовую деятельность. «Мотив труда — это побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками»¹⁹⁷.

Мотивы различают по уровню формирования и по содержанию.

По *уровню формирования* мотивы могут быть индивидуальными и групповыми.

По *содержанию* выделяют материальные, нематериальные, социальные:

¹⁹¹ Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учеб. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 2002. — С. 133

¹⁹² Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Мотивация трудовой деятельности персонала. — М.: Управление персоналом, 2005. — С. 11.

¹⁹³ Кибанов А. Я., Баткаева И. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2011. — С. 61.

¹⁹⁴ Рофе А. И. Экономика труда: учеб. — М.: КНОРУС, 2010. — С. 308.

¹⁹⁵ Пугачев В. В. Руководство персоналом организации. — М.: Аспект-пресс, 2002. — С. 177.

¹⁹⁶ Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Указ. соч. — С. 17.

¹⁹⁷ Кибанов А. Я., Баткаева И. А. Указ. соч. — С. 62.

— материальные связаны с заработной платой, премиями, доплатами и надбавками, доходом работника в целом;

— нематериальные — с содержанием и условиями труда, его интенсивностью;

— социальные обусловлены ориентацией на успешность работы сотрудника, процветание организации, общества, мотивы труда, связанные с признанием работника, стремлением его к росту, карьере и др.

Мотивационная сфера трудовой деятельности разнообразна. В ней можно рассматривать мотивы выбора специальности, места работы, повседневной работы по конкретной профессии. В соответствии с основными группами потребностей выделяются следующие группы мотивов, связанных с трудом:

- 1) формирующиеся на основе материального существования, связаны с оплатой труда, доходами работника;
- 2) формирующиеся на основе социальных потребностей (социальный статус, престиж труда);
- 3) способствующие духовному и интеллектуальному развитию, обеспечивающие само-реализацию работников;
- 4) мотивы-тормоза, которые направлены на недопущение снижения каких-либо потребностей.

Следует отметить, что значимость мотивов для работника не является постоянной величиной, она постоянно меняется в силу изменения самого работника и условий его существования. Мотивы труда различаются в зависимости от пола, возраста, социального статуса работника и др. характеристик. Тем не менее можно представить «рейтинг» мотивов (по мере убывания значимости для работника): более высокий доход, лучшие шансы для карьеры, больше самостоятельности, лучшие шансы для детей, более продолжительный отпуск, интересная деятельность, больше внимания, гибкий рабочий график, более короткое рабочее время. Менее значимыми оказались для работников такие мотивы, как большее признание, более надежное рабочее место, лучшие рабочий климат, обеспечение старости и стиль управления¹⁹⁸.

Совокупность представленных мотивов составляет мотивационную сферу человека, включающую все многообразие его внутренних побуждений.

Изучение любого процесса предполагает выделение факторов, его определяющих, и разработку мер по воздействию на эти факторы. Фактор — это основная причина, движущая сила, изменяющая состояние какого-либо процесса, явления, предмета. Формирование мотивации происходит как на уровне отдельного работника, предприятия, так и на уровне государства.

В настоящее время нет общепринятой классификации факторов. В учебнике «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности» перечислены следующие факторы мотивации: факторы профессиональной деятельности, групповые факторы, экономические и организационно-управленческие факторы, социальные факторы¹⁹⁹. Представим следующую классификацию факторов мотивации.

Наиболее общие условия формирования (первый уровень) той или иной мотивации к труду связаны с экономической и социальной политикой государства, региона в области трудовых отношений. Не меньшее значение имеет и отрасль: реализация в ней достижений научно-технического прогресса, содержание труда, возможности стимулирования добросовестного труда. Естественно, что российские регионы значительно различаются по возможностям мотивации работников к труду в силу различного уровня их экономического развития и географического положения.

Предприятие выступает основным уровнем, на котором формируется мотивация к труду работников. Здесь рассматриваются внутренние факторы: содержание работы, самостоятельность, осознание своих достижений, признание их окружающими,

¹⁹⁸ См.: Кибанов А. Я., Баткаева И. А. Указ. соч. — С. 62.

¹⁹⁹ См.: Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / под ред. А. Я. Кибанова. — С. 120.

стремление к продвижению, чувство ответственности, самоутверждения в труде. На основе таких мотивов труд приносит наибольшее удовлетворение и не требует контроля и давления со стороны, формируется отношение к труду как к средству самореализации личности. Если же определяющей является внешняя мотивация, то труд выступает как цена за приобретение других благ и вещей, как инструментальная ценность. Внешние факторы находятся вне пределов труда как такового. Это факторы производственной среды, в которой находится человек: уровень развития производительных сил и производственных отношений, методы управления кадрами, стиль руководства, система стимулирования, условия труда, психологический климат. На этом уровне имеют значение система оплаты труда, ее величина, справедливость, социальная защита работников, общий климат в коллективе, условия труда, перспективы его развития.

Последний уровень — сам работник. Каждый работник имеет социально-психологические особенности, по-своему преломляет действие указанных выше факторов. В результате чего он формирует уникальную мотивационную систему, которая может быть отличной от мотивации труда основной группы (бригады, отдела). По содержанию следует выделить экономические, материально-технические, социальные (социально-психологические, духовные) факторы.

В системе мотивов, определяющих деятельность человека в труде, основными являются *экономические факторы*. Они включают в себя собственность, связь результата с вознаграждением за труд, конкуренцию. Это объективные условия возникновения мотивации к труду. Главное в этих отношениях — упразднение экономического отчуждения (непосредственные производители берут основные средства производства в свои руки, управляют этими средствами и результатами труда). Уже в рамках капиталистического производства создается возможность снятия эффекта отчуждения для определенной части наемных работников: возможность труда для себя в рамках акционерной собственности. Именно работник-собственник с большим вниманием относится к финансовому положению своей компании, к росту производительности труда, качеству продукции и услуг²⁰⁰. Практика участия в прибылях через акции фирм широко распространена в развитых странах. Отношения собственности — та база, которая определяет основную направленность личности в труде, соотношение личных и общественных потребностей и обусловленных ими мотивов.

В значительной мере изменения мотивации труда связывают с научно-техническим прогрессом (*материально-технический фактор*), оказывающим воздействие на мотивацию через содержание труда. Выделим следующие основные изменения, обусловленные научно-техническим прогрессом: содержание труда (выполняемые функции); условия и безопасность труда (санитарно-гигиенические, эстетические); повышение требований к образовательному и культурному уровню работника; возможность профессионального развития и роста, а также условия и образ жизни работников.

Тот или иной уровень развития техники и технологии определяет типы работников, которые заняты в определенных организационно-технических условиях труда. Прежде всего, это разные требования к общей и профессиональной культуре, образованию, наличию творческих элементов в труде, демократичность трудовых отношений.

В формировании мотивации труда активную роль играют *социальные факторы*. Социально-психологические отношения в процессе труда в значительной мере оказывают влияние на реализацию потребностей, интересов человека, развитие его потенциала, возможности участия в трудовом процессе, в принятии решений, контроле и т. д. На мотивацию труда, по мнению многих авторов, оказывают влияние и факторы духовного порядка — религиозные, этические. Например, буржуазная идеология еще в начале развития капитализма провозгласила, что труд — это служение богу. Поэтому

²⁰⁰ См.: Озмитин В. Д. Труд: где главная точка отсчета // Социологические исследования. — 1993. — № 3. — С. 29.

добросовестный труд — основа европейской трудовой морали. Особенность настоящего периода развития российской экономики в том, что у нас еще не утвердилось новое так называемое «рыночное» отношение к труду, но уже потеряны прежние ценностные ориентиры.

Формирование мотива происходит в несколько этапов.

1. Возникновение и осознание человеком своих потребностей, интересов, желаний, удовлетворение которых возможно через трудовую деятельность.
2. Представление о благах, которые человек может получить в качестве вознаграждения за труд.
3. Поиск путей обеспечения потребности, оценка связи между потребностями и благами, которые их могут удовлетворить; оценка необходимых трудовых затрат.
4. Определение целей действий, трудовая деятельность, направленная на их достижение.
5. Получение вознаграждения и удовлетворение потребности.
6. Если потребность не удовлетворена, изменение своего трудового поведения или поиск другой трудовой деятельности.

Следует отметить, что сила мотива зависит от степени актуальности той или иной потребности работника. В связи с этим, чем сильнее необходимость в определенном благе, тем сильнее внутреннее побуждение и активнее трудовое поведение. Если же предлагаемое благо не имеет значения для работника, оно вряд ли повысит его мотивацию к труду. На формирование мотива влияет и уровень притязаний работника. Уровень притязаний связан с достижением поставленных целей, их соотношением и фактическим исполнением. Кроме того, процесс формирования мотивов находится и под влиянием внешних факторов. В первую очередь, это государственная политика в сфере социально-трудовых отношений, уровень социальной защищенности работника, место жительства, уровень жизни и др.

Существуют некоторые условия, при которых мотив труда либо формируется, либо нет. Положительно на формирование мотива труда влияет наличие у субъекта управления определенного набора благ, которые адекватны потребностям работников. Получение благ поставлено в зависимость от трудовых усилий, результатов труда работников. Существует вероятность достижения поставленных перед работником задач с наименьшими усилиями. Труд является основным условием получения этих благ. В то же время, если получение благ требует чрезмерных усилий или не требует их вообще, если существует высокая интенсивность труда и нет условий для нормальной трудовой деятельности, мотив труда не будет формироваться или будет очень слабым.

Особенностью мотивов труда является их направленность на себя и других, обусловленная товарным производством. Рыночная экономика через механизм конкуренции гармонизирует мотивы «для себя» и «для других», чего не было в полной мере в плановой экономике. Чем глубже разрыв между тем, что работник отдает обществу, и тем, что он получает взамен, тем меньше для него значимы такие мотивы труда, как долг перед людьми, обществом в целом, стремление приносить пользу людям. В то же время чрезмерно усиливается значение мотивов материального вознаграждения. Особенно это происходит тогда, когда уровень оплаты работника существенно ниже стоимости необходимого продукта. Следствием падения мотива «для других» становится депрофессионализация работников²⁰¹.

На снижение силы мотива «для себя» оказывает влияние эффект «профессионального выгорания». Такой эффект возникает в случае, когда работник теряет интерес к работе, испытывает перегрузку или недогрузку по своим трудовым функциям, при недостаточном внимании со стороны руководства. Эффект профессионального выгорания характерен для профессий связанных с работой с людьми — медицинских

²⁰¹ См.: Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия: учебно-практическое пособие. — 5-е изд. — М.: Дело, 2003. — С. 109–110.

работников, руководителей, работников сферы образования, торговли и др.²⁰²

Однако всегда выделяется несколько основных мотивов, главных ценностей в труде, вокруг которых и формируется так называемое мотивационное ядро.

Мотивационное ядро персонала организации представляет собой систему стимулов и мотивов, которые выступают основой трудовой деятельности персонала в данный период. С развитием организации, ее целей и задач, изменением внешней среды система мотивов и стимулов мотивационного ядра меняется.

Мотивационное ядро характеризуется рядом признаков:

–наличием нескольких мотивов, одновременно воздействующих на человека в процессе труда;

–наличием стимулов, находящихся в распоряжении системы управления;

–наличием устойчивой причинно-следственной связи между мотивами и стимулами;

–устойчивостью мотивационного ядра;

–способностью мотивационного ядра к изменениям в связи с изменениями стимулов и мотивов;

–способностью к автономному снятию противоречий между мотивами, мотивами и стимулами.

В составе мотивационного ядра выделили следующие группы мотивов (табл. 6.1)²⁰³.

Таблица 6.1

Состав мотивационного ядра персонала

Мотивы, непосредственно связанные с трудом	Мотивы, непосредственно связанные с организацией	Мотивы, обусловленные жизнедеятельностью человека
Благоприятные режимы труда и отдыха, содержание труда, творчество в труде, снижение физических нагрузок	Возможность самореализации, достижений, признания, планирование карьеры, условия, обеспечивающие развитие активности	Заработная плата, система льгот и привилегий

Последняя группа мотивов (обусловленных жизнедеятельностью) является основной определении трудовой мотивации. Очень важно, чтобы предприятия, организации использовали не только материальные стимулы — зарплату, но и нематериальное стимулирование, что обеспечивает комплексный подход в формировании мотивационного ядра.

Фактически же в трудовой деятельности можно выделить два мотивационных ядра: «интересная работа» и «заработок, материальное благополучие». Мотивационное ядро «интересная работа» включает такие мотивы, как развитие и совершенствование профессионального мастерства, самореализацию в труде, общественную полезность труда, статусные ценности. Это ядро характеризует стремление работника к развитию своего трудового потенциала. Мотивационное ядро «заработок» ориентировано на поддержание материального благополучия, часто сочетается с желанием увеличения заработной платы при снижении трудовых усилий.

Без устойчивости мотивационного ядра невозможно регламентировать и управлять трудовым поведением, формировать систему мотивации. Одновременно мотивационное ядро должно меняться в ответ на изменения стимулов и системы стимулирования, что обусловлено изменениями во внутренней и внешней среде организаций. И, наконец, мотивационное ядро должно автономно снимать противоречия между мотивами и

²⁰² См.: Кибанов А. Я. , Баткаева И. А. Указ. соч. — С. 63.

²⁰³ См.: Там же. — С. 146–147.

стимулами, без использования административного ресурса. В процессе жизнедеятельности организации и изменений составе персонала происходит расширение мотивационного ядра, исключение из него отдельных составляющих, потерявших свою актуальность, перегруппировка мотивационного ядра по значимости мотивов, поддержание его состава со стороны организации²⁰⁴.

6.2.2. Стимул труда: понятие, виды. Сущность и основные направления стимулирования труда

Под стимулом понимается внешний фактор, который усиливает активность работника, способствует более успешному решению трудовых задач. Стимул — это острокопечная палочка, используемая для управления животными, т. е. способ управления. «Стимул — это основной элемент управления человеческими ресурсами компании, являющийся внешним побуждением к деятельности. Именно стимулы переводят потребности и интересы в мотивы, т. е. в личностную смысловую причину поступков, личную заинтересованность»²⁰⁵.

Стимул труда — побудительная причина заинтересованности в труде. В процессе трудовой деятельности в качестве стимулов рассматриваются блага, которые имеются в распоряжении конкретного предприятия и отвечают интересам работников. В условиях рыночной экономики основным стимулом остаются деньги. При этом один стимул может формировать несколько мотивов.

Стимулирование — это процесс воздействия на трудовое поведение работника путем создания определенных внешних условий, которые могут заставить человека изменить его поведение в процессе труда. Стимулирование многообразно по видам. Стимулирование экономической литературе обычно трактуется как практическая деятельность государства по совершенствованию форм стимулирования труда. Но процесс стимулирования заключается не только в этом, но и в непосредственном воздействии на осознание работником зависимости между результатами труда и его оплатой. Приоритет тех или иных стимулов для отдельного человека зависит от его социально-культурных, экономических и конкретно-исторических характеристик и условий.

Стимул как внешнее воздействие побуждает работника к действию в том случае, если в структуре личности работника еще до стимулирования существует какая-то психологическая готовность (установка), которая ориентирует его на данный стимул. В основе трудового поведения работника (его трудовой концепции) лежат факторы, которые будут лучше удовлетворять его потребности.

Содержание стимулов — это совокупность средств, ценностей и отношений, которыми владеет организация и которыми пользуется руководитель для повышения эффективности и производительности труда персонала. Таковыми могут быть заработная плата, привлекательные аспекты труда (творческий характер, свобода в регулировании рабочего времени) и др. Со временем значимость их для конкретного работника меняется.

Выделяют *пороговое значение стимула* — тот его уровень по содержанию, величине и времени, который способен преодолеть безразличие человека и вызвать положительный отклик на его воздействие. Количественная величина стимула отражает связь стимула и конкретной потребности (мотива): по мере удовлетворения потребности порог безразличия стимулу повышается. Это означает, что для воздействия на работника величину стимула следует увеличивать. Временные параметры стимула тоже связаны с актуальностью его потребностей. Поэтому необходимо постоянно предлагать новые стимулы или видоизменять прежние. Это позволит увеличить период действия стимулов. Стимулы подразделяются по направленности действия, интересам субъекта, содержанию,

²⁰⁴ См.: Кибанов А. Я., Баткаева И. А. Указ. соч. — С. 148–149.

²⁰⁵ Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Указ. соч. — С. 19.

периодам и уровню действия, повторяемости и интенсивности воздействия (табл. 6.2)²⁰⁶.

Таблица 6.2

Классификация стимулов

Критерии	Форма стимулов
Характер проявления	Прямого действия — приказы, распоряжения, инструкции; убеждение, внушение. Опосредованного действия — создание определенной внешней ситуации, например, системы оплаты труда
Направленность действия	Позитивные — достижение или превышение нормативов деятельности. Негативные — отклонение от норматива
Интересы субъекта	Индивидуальные — величина стимула устанавливается по результатам труда конкретного работника. Коллективные — величина стимула устанавливается по результатам труда всего коллектива
Содержание	Материальные (денежные и неденежные). Нематериальные. Организационно-трудовые
Периоды действия	Опережающие — известны до начала деятельности. Подкрепляющие — стимул используется по результатам деятельности
Масштаб действия	На уровне общества. На уровне региона, отрасли. На уровне рабочего места
Повторяемость (периодичности)	Разовые. Постоянные
Интенсивность воздействия	Слабые. Средней силы. Сильные

Чаще всего при анализе мотивации изучаются стимулы опосредованного и прямого воздействия, а также материальные денежные и материальные неденежные, нематериальные (социальные, моральные, психологические) и организационно-трудовые стимулы.

Стимулирование трудовой деятельности представляет собой процесс формирования такой ситуации, при которой активная трудовая деятельность выходит на определенные результаты и приводит к удовлетворению значимых потребностей работника, при этом у него формируются определенные мотивы труда. Цель стимулирования не столько побудить человека работать, сколько побудить его сделать больше, качественнее того, что было ему поручено в рамках трудовых отношений. Самое важное в области стимулирования — поставить перед работником такие цели, при достижении которых он может получить заявленные блага от организации.

Расширяя трактовку понятия стимулирование труда, можно сказать, что стимулированием регулируют воздействие не на саму личность, а на условия ее жизнедеятельности. Поэтому стимулирование — это не только и не столько меры поощрения, это и все стороны жизнедеятельности в коллективе: условия труда, его содержание и организация, оплата труда, условия общественного и профессионального продвижения, внутриколлективные отношения, а так же жилищно-бытовые условия,

²⁰⁶ Составлено по: См.: Кибанов А. Я., Баткаева И. А. Указ. соч. — С. 184–185; Дорин А. В. Экономическая социология: учеб. пособие. — Минск: Экоперспектива, 1997. — С. 214–217.

организация досуга, отдыха, возможность получения образования.

Важным и спорным до сих пор остается вопрос о соотношении и взаимосвязи мотива и стимула. Как правило, мотивы поведения и деятельности связываются со стимулами. Мотив представляет собой преломленный в сознании человека стимул. Но стимул не превращается и не может превратиться в мотив. Мотивы уже сформированы в структуре личности, когда к ней применяется стимул. Стимул, как было отмечено ранее, побуждает к действию лишь в том случае, если до стимулирования существует готовность (установка), ориентирующая личность на этот стимул. В противном случае стимул не оказывает на личность никакого действия. Другими словами, благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Сущность этих понятий тождественна. Но в одном случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо (мотив), а в другом об органе управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляемых ему при условии эффективной деятельности (стимул).

Таким образом, стимулом не может быть некое внешнее обстоятельство, если оно не побуждает к активной деятельности. При этом стимул выступает как объективно обусловленный, приходящий извне. Внешние обстоятельства как побудительная сила могут соответствовать интересам работника, а могут и не соответствовать им. Мотив и стимул — это две стороны одного процесса мотивации.

Наиболее распространена в литературе точка зрения, когда выделяют материальные (денежные и неденежные) и нематериальные (моральные, социальные, творческие, социально-психологические) и организационно-трудовые стимулы.

Группа **материальных стимулов** наиболее распространена в практике управления мотивацией труда персонала. В свое время еще Р. Оуэн и А. Смит считали деньги единственным мотивирующим фактором. Людей они представляли чисто экономическими существами, которые работают только для получения денег на пищу, одежду, жилище. Между тем с развитием производительных сил и самого работника, его образования, квалификации, культуры возникла необходимость применения и других стимулов. Хотя на сегодня пока главным мотивом в работе остается заработная плата. К материальным денежным стимулам относят заработную плату (включая премии, доплаты, надбавки), бонусы, разовое стимулирование, дивиденды предприятий, участие в прибылях. Материальное неденежное стимулирование включает социальные выплаты и льготы, чаще всего сформированные в рамках социального пакета (оплата полностью или транспортных расходов, питания, обучение персонала, медицинское обслуживание, программы страхования, обучения работников и их детей, отчисления в Н ПФ и др.).

Не менее важны и **нематериальные стимулы**. Их использование предполагает регулирование трудового поведения работника на основе использования предметов и явлений, предназначенных для выражения общественного признания и способствующих снижению или повышению его. В эту группу входят моральные стимулы, социальные, творческие и социально-психологические стимулы. Данные стимулы наиболее тесно связаны с социальными потребностями работников, с их ценностными ориентациями. Эти стимулы не требуют больших материальных затрат, но при их разработке следует учитывать множество факторов, определяющих состав персонала и его особенности. Предлагается эти стимулы использовать как в период интенсивного развития организаций, так и в периоды кризиса.

Особое место занимают **организационно-трудовые стимулы**, поскольку от них в значительной мере зависит удовлетворенность трудом на конкретном предприятии или рабочем месте. Поэтому группу стимулов, относимых к организационно-трудовым, выделяют в отдельное направление.

6.2.2.1. Материальное стимулирование персонала: понятие, содержание

Материальное денежное стимулирование регулирует поведение объекта управления на основе использования различных денежных выплат и санкций. Денежные

стимулы являются основными, так как с их помощью удовлетворяются в дальнейшем самые разнообразные потребности объекта стимулирования. деньги являются наиболее универсальным стимулом труда, но при определенных условиях: если создан достаточно обширный потребительский рынок различных товаров и услуг, и если заработная плата (основное поступление в деньгах) обеспечивает нормальный уровень воспроизводства работника и его семьи, их платежеспособный спрос.

В основе *материального денежного стимулирования* лежит оплата труда. Стимулирующая функция систем оплаты зависит от того, насколько вознаграждение работника связано с выполнением работы, получением конкретных результатов. Основные формы оплаты труда — сдельная и повременная.

Повременная оплата не устанавливает четкого соответствия между фактической работой и оплатой. *Сдельная оплата* позволяет установить более точную связь результата труда с его оплатой, но при этом большую роль играет уровень нормирования труда в организации или по данному виду работ.

Значительно повышают стимулирующую роль заработной платы премии. Использование *премиальной системы* частично позволяет увязывать результаты работы конкретного работника с его оплатой. При сдельной форме оплаты привязка результата к его оплате через премию дает более высокий стимул, если правильно организована система премирования. Чаще всего премии устанавливают за повышение качества продукции, выполнение и перевыполнение плана, экономию сырья, материалов, электроэнергии, рацпредложения, выполнение особо важных заданий. Разную роль в мотивации будут играть премии ежемесячные, квартальные, годовые, за проект.

Возможности проявления работника в труде многообразны, так же как и условия трудовой деятельности. Поэтому важную роль в стимулировании и повышении мотивации труду играют *доплаты и надбавки*. Они позволяют поощрять работника за совмещение функций, расширение зон обслуживания, работу с более высокой интенсивностью труда, за высокое профессиональное мастерство, работу с меньшей численностью. Особую роль выполняют при этом *компенсационные доплаты и гарантированные выплаты* за условия труда (прописаны в ТК РФ и обязательны для выполнения).

Современное направление развития стимулирования трудовой активности работников — предоставление возможности персоналу участвовать в собственности и прибыли предприятия. Прежде всего, это приобретение акций. Те работники, которые приобретают акции, становятся совладельцами и ведут себя как владельцы (повышается заинтересованность в процветании предприятия). Выплаты из прибыли могут быть в форме бонусов (годовых, праздничных), годового вознаграждения («тринадцатая зарплата»). Рассмотренная форма стимулирования возможна на успешно работающем предприятии, которое стабильно получает прибыль.

Материальное денежное стимулирование регулирует поведение объекта управления на основе использования различных денежных выплат и санкций. Денежные стимулы являются основными, так как с их помощью удовлетворяются в дальнейшем самые разнообразные потребности объекта стимулирования. Деньги являются наиболее универсальным стимулом труда, но при определенных условиях: если создан достаточно обширный потребительский рынок различных товаров и услуг и если заработная плата (основное поступление в деньгах) обеспечивает нормальный уровень воспроизводства работника и его семьи их платежеспособный спрос.

Чем полнее заработная плата будет выполнять свою воспроизводственную функцию, тем больше будет и действие ее как стимула. И наоборот, чем меньше заработная плата выполняет свою воспроизводственную функцию, тем слабее ее стимулирующее воздействие. Наличие разнообразных товаров и услуг стимулирует трудовую деятельность работника, так как есть возможность увеличивать и повышать качество своих потребностей. Дефицит товаров и услуг снижает реальные потребности и

стимулирующее действие заработной платы, денег.

Материальное денежное стимулирование является самым распространенным в управлении трудовым поведением работников. Тем не менее оно имеет ряд особенностей, которые следует учитывать при организации стимулирования:

- результаты труда трудно поддаются оценке, особенно точная оценка индивидуального труда;

- с помощью денежных стимулов можно побудить работника выполнять определенные требования в краткосрочном плане, но нельзя рассчитывать на долгосрочный эффект;

- денежное вознаграждение не всегда оказывает желаемое воздействие, так как зачастую побуждают работников идти на все, даже в ущерб репутации предприятия или фирмы;

- система материального стимулирования результатов труда поглощает значительные средства, что требует контроля роста заработной платы.

Материальные неденежные стимулы регулируют поведение объекта управления на основе предоставления материальных благ или услуг работникам со стороны предприятия. Это может быть использование материальных благ или услуг, которые в условиях конкретной системы хозяйствования не могут приобретаться за деньги или являются дефицитными и распределяются субъектом управления (это может быть распределение жилья, различных путевок, дефицитных товаров, наличие детских учреждений, санаториев и т. д.). Материальные неденежные стимулы как набор конкретных материальных благ и услуг меняются с течением времени по мере развития общественного производства и удовлетворения потребностей индивидов (в 80-е годы XX в., например, распределение дефицитных товаров на предприятиях, а в 90-е годы — продажа товаров на предприятии по более низким ценам, чем на рынке и в магазинах).

В литературе материальное неденежное стимулирование получило название «*бенефит*», или *социальный пакет*²⁰⁷. При этом социальные выплаты могут быть гарантированными государством и добровольно предоставлены предприятием. Добровольные выплаты и льготы со стороны предприятий и считаются социальным пакетом.

Несколько иная точка зрения на неденежное стимулирование у авторов другого учебника. Представленные неденежные стимулы более широко рассматривают неденежное стимулирование в организациях (табл. 6.3)²⁰⁸.

Таблица 6.3

Материальные неденежные стимулы

Группы материальных неденежных стимулов	Назначение
Дополняющие условия труда	Предоставление средств труда, необходимых на рабочем месте, не предусмотренных в нормативах оборудования рабочего места
Социальные	Высвобождение времени сотрудников на повышение эффективности использования рабочего времени
Имиджевые	Повышение статуса работника внутри компании и вне ее
Индивидуальные	Привлечение/удержание ценных специалистов

К *дополняющим выплатам* относят предоставление средств труда, необходимых на рабочем месте, не предусмотренных в нормативах оборудования рабочего места. Это может быть полная или частичная оплата сотовой связи, предоставление транспорта или

²⁰⁷ См.: Соломанидина Т. О., Соломанидин В. Г. Указ. соч. — С. 181–185.

²⁰⁸ Выполнено на основании табл. 3.4. См.: Кибанов А. Я., Баткаева И. А. Указ. соч. — С. 212.

оплата расходов на транспорт, переносной персональный компьютер, оплата представительских расходов²⁰⁹.

К *социальным стимулам* относятся доставка сотрудников на работу / с работы, негосударственное пенсионное обеспечение, компенсация отдыха детей, обязательная медицинская страховка, оказание материальной помощи, льготное питание, льготные занятия спортом, ценные подарки.

К *имиджевым стимулам* относятся следующие: служебный автомобиль, питание в от-дельном зале для высшего руководства, заказ легких закусок, напитков на рабочее место, медицинская страховка по программе медицинского страхования (возможно, и для членов семьи), организация и оплата дорогостоящего отдыха, компенсация затрат на занятия спортом.

Индивидуальные стимулы могут быть представлены следующие: предоставление кредитов/поручительств перед банком на неотложные нужды, в том числе жилья, оплата обучения, предоставление путевок на курорты и в дома отдыха, служебные квартиры, коттеджи или оплата аренды за счет фирмы²¹⁰.

Надежные неденежные стимулы в современных условиях — это медицинское обслуживание и страхование жизни за счет организации. Для работников также важны и другие социальные выплаты и льготы. Например, организация отдыха в выходные дни, оплата путевок лечения во время отпуска. Пользуются популярностью у работников и такие виды неденежных стимулов, как доставка на работу и с работы транспортом предприятия либо проездные билеты, предоставляемые организацией, доплаты на питание, оплата за обучение работника или его детей, оплата жилья и др.

Материальное неденежное стимулирование имеет большое значение для привлечения и удержания квалифицированных работников. Оно демонстрирует заботу предприятия о работниках, что важно для формирования трудовой мотивации.

6.2.2.2. Нематериальное стимулирование персонала: понятие, содержание

Трудиться человека побуждают разные способы с различной степенью эффективности. В ходе развития человечества и способов производства менялись и методы привлечения к труду: от прямого физического принуждения к труду и идеологической обработки до полного господства чисто экономических методов.

История же развития производства показала, что из всего набора средств активизации целесообразной производственной деятельности людей наиболее эффективными являются экономические методы. Это материальное вознаграждение за хороший труд и наказание — за плохой. Только личная выгода является движущим мотивом деятельности работника, все остальные меры внеэкономического воздействия неэффективны или дают временный эффект. Но существует и другая точка зрения. Главный стимул к труду — деньги, это нормально и бесспорно, по мере повышения жизненного уровня работников будут набирать силу другие стимулы, например, моральные, творческие и др. Существуют ситуации, когда оплата труда не оказывает стимулирующего воздействия, но имеют значение нематериальные стимулы.

К *нематериальным стимулам* относятся все имеющиеся в распоряжении субъекта управления моральные, нравственно-психологические, социальные и организационные ценности, которые адекватны потребностям личности. **Нематериальное стимулирование** — это регулирование поведения объекта управления на основе изменения чувства его удовлетворенности выполняемой работой или занимаемой должностью, наличием творческих элементов в труде, возможностью участия в управлении, персональным продвижением по службе, стажировки, творческие командировки и т. д. (табл. 6.4.).

²⁰⁹ Кибанов А. Я., Баткаева И. А. Указ. соч. — С. 212.

²¹⁰ Там же.

Виды нематериальных стимулов

Группы нематериальных стимулов	Назначение
Моральные	Регулирование поведения на основе общественного признания, информирования о заслугах работника
Социальные	Дают возможность занять определенное место в обществе, выполнять определенную социальную роль, возможность участвовать в управлении, принимать решения, идентифицировать себя с предприятием, его целями, формировать определенный имидж предприятия, примерять этот имидж на себя как представителя организации
Творческие	Обеспечивают потребность в самореализации в профессии, самосовершенствовании личности. Стимулом выступает сам процесс труда, решение творческих задач, предоставление работнику свободы творчества
Социально-психологические	Потребность быть в коллективе, принадлежность к нему; возможность общения, совместного труда, борьбы, переживаний, получать удовлетворение от стабильности и устойчивости своего существования. Особую роль в этой группе стимулов играет стиль управления и социально-психологический климат на предприятии

Моральные стимулы — потребность человека в уважении со стороны коллектива, в признании его как работника, как положительной личности. Это, например, благодарности, грамоты, звания, или же наоборот — выговор, замечание. Данные стимулы показывают признание ценности работника для организации. Работники всегда положительно реагируют, если чувствуют, что их ценят и уважают. Это проявляется в признании результатов деятельности работника, предоставлении возможности принимать решения, консультировать других, быть наставником молодых работников или специалистов.

Социальные стимулы — желание занять определенное место в обществе, выполнять определенную социальную роль, возможность участвовать в управлении, принимать решения. Здесь имеет значение идентификация с предприятием. Объединение с целями организации, формирование определенного имиджа предприятия, перенос этого имиджа на себя как представителя организации. Положительный имидж компании имеет позитивное влияние и на мотивацию работников, он повышает привлекательность компании, в том числе и для квалифицированных специалистов. А это значит, что компания может выбирать себе лучшие кадры. Положительный внутренний имидж способствует закреплению работников на данном предприятии и поддержание высокого имиджа своей работой.

К этой группе стимулов можно отнести организационную культуру предприятия. Это направление предполагает формирование общих для организации норм и ценностных ориентаций. В частности, это может быть ориентация на философию качества в деятельности предприятий.

Творческие стимулы — потребность самореализации в профессии, самосовершенствовании личности, связана с уровнем образования, профессиональной подготовки, творческим потенциалом. Стимулом выступает сам процесс труда, решение творческих задач, предоставление работнику свободы творчества. Этот способ стимулирования важен там, где работник стремится стать профессионалом, чувствует, какую работу он будет выполнять с большей отдачей и лучшими результатами. Для этих работников контроль выступает демотиватором, так как они готовы отвечать за себя и самостоятельно решать задачи.

Социально-психологические стимулы — потребность занять определенное место в коллективе, принадлежность к нему; возможность общения, совместного труда. Человек получает удовлетворение от стабильности и устойчивости своего существования. Особую роль в этой группе стимулов следует отдать стилю управления на предприятии. Новые подходы в управлении трудом связываются с переходом от администрирования к лидерству. Руководитель должен быть лидером, что соответствует новому стилю управления — активному, динамичному, новаторскому. Такой стиль — это условие преодоления бюрократических барьеров в организации, средство усиления взаимодействия и активизации творчества, объединения усилий работников.

Существует и другая классификация нематериальных стимулов²¹¹. В частности, моральное, организационное и стимулирование свободным временем. К моральному авторы относят регулирование поведения на основе общественного признания, информирования о заслугах работника и управление взаимоотношениями индивидуумов и групп. Организационное стимулирование осуществляется на основе изменения удовлетворенности работника работой в организации, увеличением творческих элементов в труде, участием в управлении, продвижением по службе, профессиональным ростом и личностным развитием. И, наконец, стимулирование свободным временем предполагает изменение времени занятости работника за счет сокращения длительности рабочего времени при высокой производительности труда и перераспределение рабочего времени.

6.2.2.3. Организационно-трудовое стимулирование. Стимулирование свободным временем

К *организационно-трудовому стимулированию* относят постановку целей, возможность расширения трудовых функций, проведение оценки труда, обогащение труда, улучшение условий труда, использование производственной ротации, развития персонала, повышение квалификации работников, информирование, применение гибких графиков работы и стимулирование свободным временем. К этой группе относят все то, что обеспечивает комфортные условия труда работникам и таким образом повышает возможность эффективного труда и приемлемый уровень удовлетворенности трудом работников.

Постановка целей. Четко и правильно поставленная трудовая цель ориентирует работника на ее достижение и служит мотивирующим средством для работника.

Расширение трудовых функций — это внесение разнообразия в работу персонала, например, увеличение числа операций, выполняемых одним работником, либо чередование операций у работников, что позволяет дольше сохранять высокую работоспособность, повышать профессиональные навыки.

Оценка труда. Труд работника наиболее эффективен и приносит ему самому удовлетворение тогда, когда правильно оценивается. Наиболее полная осведомленность о результатах и личностных данных работника позволяет правильно стимулировать его труд, формировать позитивное отношение к труду. Оценка труда и личностных качеств работника — это исходное положение при формировании системы мотивации труда. Для проведения такой работы необходимы методики оценки труда и личных качеств различных категорий работников. Нужны методики, которые бы объективно, наглядно показали бы количественные и качественные результаты выполняемых ими работ, их способности и возможности справиться с новыми, более сложными задачами. Следует отметить, что большое значение в формировании определенной мотивации имеет регулярность и объективность при проведении оценки результатов труда и личностных свойств. Важная задача оценки — обеспечить обратную связь: работник должен знать, как оцениваются результаты его деятельности, его стремление к качественному выполнению своей работы, проявлению творчества.

²¹¹ См. об этом: Кибанов А. Я., Баткаева И. А. Указ. соч. — С. 288.

Обогащение труда предполагает предоставление человеку такой работы, которая дает возможность его профессионального роста, творчества, ответственности, самоактуализации, включение в его работу функций планирования и контроля. Обогащение труда очень важно для квалифицированных работников, особенно для специалистов.

Улучшение условий труда. Еще не так давно в России неблагоприятные условия труда привлекали работников в связи с более высокой заработной платой, ранним выходом на пенсию, дополнительным отпуском. Сейчас ситуация меняется — при поиске работы все чаще предпочтение отдается нормальным условиям труда, работники начинают ценить свое здоровье. Новый уровень социальной зрелости работника отрицает неблагоприятные условия трудовой среды. Кроме того, благоприятные условия труда — это возможность роста производительности труда, его эффективности.

Производственная ротация. Не все виды работ дают возможность вносить разнообразие в трудовую деятельность. В этом случае для массовых рабочих профессий лучше всего использовать производственную ротацию, когда чередуются виды работ и производственные операции. Такое направление характерно для бригадной формы организации труда, когда в течение дня рабочие могут периодически обмениваться рабочими местами.

Применение гибких графиков. Стимулирование временем регулирует поведение объекта управления на основе изменения времени его занятости в общественном производстве и, следовательно, изменения величины его свободного времени. К числу таких стимулов относятся гибкие графики работы, сокращение продолжительности отдельных рабочих дней, недели, перенос отпуска. Следует сказать, что использование такой практики стимулирования приемлемо не для всех предприятий и работников. Здесь имеет значение и размер предприятия, и особенности его производства, а также состав самого трудового коллектива.

Эта форма дает служащим определенную степень свободы — возможность работать как на рабочем месте, так и дома. Все зависит от вида деятельности, связи его работы с другими служащими, режимов работы организации. Обычно часы совместного присутствия сотрудников оговаривается в графике. Гибкий график может быть в виде неполной рабочей недели или неполного рабочего дня. Тем самым создаются условия для сохранения в организации работников, у которых есть домашние проблемы. Использование гибкого рабочего времени дает возможность приспособления рабочего времени к потребностям работника. К числу таких стимулов можно отнести не только гибкие графики работы и сокращенная продолжительность рабочей недели, но и перерывов в работе, времени предоставления отпуска.

Процесс развития персонала. Такая система предполагает долгосрочные перспективы трудовой деятельности, развитие индивидуального потенциала работников, их продвижение, измерение и оценку их деятельности. Развитие персонала позволяет избегать издержек на поиск работников, заполнить любую брешь, повысить уровень удовлетворенности трудом. Более квалифицированная рабочая сила обеспечивает неуклонный рост производительности труда, обеспечивают снижение затрат в связи с уменьшением текучести кадров.

Возможности повышения квалификации и карьерного роста. Данный способ требует финансовых затрат, но и дает отдачу. Подчиненным, добившимся успеха, следует делегировать дополнительные права и полномочия, продвигать их по служебной лестнице. Продвижение вверх дает власть и большие материальные блага, возможность самореализоваться.

Своевременная и оперативная обратная связь (информирование). Система информирования в организации имеет значение и отражается на мотивации: в какой форме и с какой скоростью, каким способом работники получают информацию о своей деятельности, оценку своего труда. Информация о качестве труда работника должна быть

оперативной, своевременной. Информирование работников предполагает обязательное доведение до работников сведений о работе организации, ее проблемах и достижениях, об изменениях в организации, о перспективах развития. При недостатке информации формируются слухи, которые нарушают нормальный ход трудовой деятельности, обмена деловой информацией, снижают эффективность труда.

Методы стимулирования свободным временем. Особое значение приобретает такой стимул, как увеличение свободного времени. Практика стимулирования труда внерабочим временем стала развиваться в России не так давно. Увеличение вне рабочего времени — это возможность улучшений условий воспроизводства рабочей силы, ее развитие, повышение квалификации, воспитания детей, расширение возможностей для самореализации в других сферах деятельности.

Свободное время — это основное богатство общества, это здоровье работника и его всестороннее развитие. Стимулирование свободным временем — весьма специфический вид стимула. Его использование имеет ряд ограничений. Во-первых, свободное время, его проведение должно быть обеспечено денежными средствами. Во-вторых, должны быть развиты формы и условия проведения свободного времени (социальная инфраструктура). В-третьих, работники должны быть ориентированы на позитивные, познавательные или творческие формы проведения свободного времени. Чем более рационально используется свободное время, тем позитивнее оно влияет на мотивационно-трудовую активность работника.

Эти блага работник может предпочесть сверхурочной работе за дополнительный доход. Вознаграждение свободным временем имеет смысл давать тем специалистам, кто имеет высокий доход, чрезмерно занят на работе, не использует полностью свой отпуск, «трудоголикам». За рубежом такая форма поощрения уже развивается. В нашей стране в меньшей степени, так как есть определенные ограничения ее применения. В частности, необходимо иметь достаточный доход, условия для отдыха и проведения дополнительного свободного времени.

6.2.3. Управление мотивацией и стимулированием труда

Переход на рыночные условия хозяйствования приводит к необходимости совершенствовать методы управления работниками. Внимание стало уделяться не только экономическим аспектам, но и социальной стороне мотивации труда. В нашей стране к концу 80-х годов XX в. сложился немотивированный, а значит и неуправляемый тип работника. Создание условий для развития мотивированного работника связано с изучением процесса мотивации: его сущности, механизма, определяющих факторов, связи со стимулированием труда. Поэтому в системе управления трудом важное место занимает формирование взаимодействия факторов внешнего и внутреннего регулирования трудовой деятельности, сочетания внешнего воздействия с самоуправлением и саморегуляцией работника. Эффективность внешнего воздействия повышается тогда, когда в рамках системы управления трудом у работника формируют внутреннюю личную заинтересованность в достижении выгодного обществу результата.

Если мотивация имеет дело с формированием трудового потенциала, то стимулирование имеет дело с реализацией имеющегося трудового потенциала²¹². Мотивация и стимулирование как методы управления персоналом противоположны по направленности: первая нацелена на изменение существующего положения, второе — на его закрепление, но при этом они дополняют друг друга. Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям персонала организации, т. е. механизм стимулирования должен быть адекватным механизму мотивации.

Поэтому в условиях рыночной экономики особое значение приобретает такая функция управления персоналом, как мотивация и стимулирование трудовой

²¹² См.: Управление персоналом организации: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2003. — С. 472

деятельности, которая рассматривается не только как процесс стимулирования труда работника, но и как процесс признания его как личности, его заслуг, преимуществ перед другими работниками. В результате управление мотивацией становится сложным процессом, который требует учета не только количества и качества труда, но и всех условий формирования мотивов поведения работников, повышения удовлетворенности трудом. В связи с этим встает вопрос о создании и функционировании на предприятиях систем мотивации труда.

Под системой вообще понимается некоторое множество элементов, созданное для достижения заданной цели, иначе — совокупность или комбинация предметов или частей, образующих комплексное единое целое. В этом случае *под системой мотивации труда* будем понимать определенный комплекс взаимосвязанных элементов в рамках социально-трудовых отношений, которые обеспечивают высокий уровень эффективности труда и удовлетворенности работников. Иначе говоря, система мотивации представляет собой комплекс элементов, которые обеспечивают связь между целями организации и интересами работников.

В качестве субъекта управления мотивацией и стимулированием труда рассматриваются руководители высшего уровня, линейные и функциональные руководители других уровней, руководители и специалисты службы управления персоналом, первичные коллективы организации, неформальные группы, сами работники. К субъектам управления следует отнести и субъекты управления внешнего окружения, т. е. организации государственного, отраслевого и регионального уровня. В качестве объекта управления в системе мотивации рассматривается весь персонал, начиная с линейных руководителей и заканчивая рядовыми сотрудниками. В узком смысле непосредственно управление направлено на мотивацию и стимулирование труда всех категорий персонала организации²¹³.

Управление мотивацией и стимулированием труда всегда целенаправленно, поскольку оно связано с изменением поведения людей. Управление мотивацией наиболее эффективно осуществляется в рамках системы мотивации. Цель системы мотивации — обеспечить соответствие целей организации и интересов работников за счет взаимосвязи элементов системы между собой и с внешней средой. К задачам системы можно отнести:

- 1) повышение эффективности труда каждого работника;
- 2) снижение текучести кадров;
- 3) развитие творческой отдачи работников;
- 4) повышение лояльности к организации;
- 5) повышение конкурентоспособности организации.

Следующими характеристиками системы являются *стратегия и политика организации* в области мотивации и стимулирования труда. Каждая система мотивации индивидуальна, поскольку она решает вопросы повышения мотивации к труду в каждом конкретном коллективе, имеющем свой состав работников, а также учитывает положение организации во внешней среде, т. е. жизненный цикл организации, наличие конкурентов, конъюнктуру рынка, экономическую и политическую ситуацию в стране. Анализ систем трудовой мотивации, применяемых на предприятиях многих стран, наглядно показывает, что каждая в отдельности модель (система) мотивации не имеет адекватных признаков и существенно отличаются одна от другой не только по форме, но и по содержанию. И это закономерно, так как не может быть мотивационной модели, которая могла бы успешно применяться без учета специфического развития каждого предприятия.

В литературе выделяют и ресурсы мотивации и стимулирования труда. К ним относят все ресурсы управления персоналом, которые обеспечивают возможность и эффективность реализации мотивирующего воздействия на персонал. Ресурсы организации: организационные, технологические, управленческие, информационные,

²¹³ См.: Кибанов А. Я., Баткаева И. А. Указ. соч. — С. 393.

финансовые, кадровые, репутационные. Каждый из них играет свою роль. Так, организационные формируют стимулирование труда с учетом требований организации и требований персонала за счет формирования определенной структуры управления персоналом. Кадровые ресурсы направлены на изменение количественных и качественных мотивационных характеристик персонала, что обеспечивается определением количественного и качественного состава персонала и его структуры.

Система мотивации выполняет следующие функции: нормирование, планирование, организация и управление мотивационным процессом (координация, контроль, учет, анализ).

Нормирование. В рамках данной функции разрабатываются нормы, вводятся технически обоснованные нормы, осуществляется обеспечение подразделений организации нормативными материалами по труду и заработной плате.

Планирование предполагает разработку проектов по труду и заработной плате, совершенствование планирования трудовых показателей. Разрабатываются перспективные планы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала, планы работы с кадровым резервом.

Организация включает привлечение работников к решению вопросов организации труда и заработной платы, изучение использования рабочего времени путем применения фотографии и самофотографии, представление предложений по улучшению организации рабочих мест. Сюда же относятся организация денежного, неденежного и нематериального стимулирования персонала. В рамках этой функции реализуются социологические исследования, проводится работа по подбору и расстановке персонала, формирование резерва кадров на выдвижение.

Непосредственно управление происходит через координацию, контроль, учет и анализ. Координация и регулирование включают в себя разработку положений по вопросам труда, внедрение оптимальных режимов труда и отдыха, улучшение условий труда, представление предложений по улучшению расстановки и использованию персонала. Контроль касается всех вопросов трудовых отношений: расстановки персонала, применения элементов стимулирования, соблюдения трудовой дисциплины, качества обучения, переподготовки персонала. Учет включает в себя организацию учета по труду и заработной плате и всей трудовой отчетности. Естественно, необходимым элементом системы мотивации и стимулирования труда выступает анализ отчетности по труду, социального развития трудового коллектива. Выделяют и специфические функции управления мотивацией и стимулированием труда²¹⁴:

- 1) проводить диагностику существующей системы мотивации и стимулирования труда персонала;
- 2) формировать стратегию, цели и принципы политики организации в области мотивации и стимулирования персонала;
- 3) определять содержание и структуру системы стимулирования персонала;
- 4) разрабатывать систему материального денежного вознаграждения (оплату труда);
- 5) разрабатывать систему материального неденежного вознаграждения (социальный пакет);
- 6) разрабатывать систему нематериального вознаграждения;
- 7) разрабатывать внутренние нормативные документы, фиксирующие систему мотивации и стимулирования персонала;
- 8) внедрять и проводить мониторинг эффективности системы мотивации и стимулирования персонала.

Реализация системы мотивации осуществляется на основе следующих принципов

²¹⁴ См.: Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб. / под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2011. — С. 395–396.

трудо­вой мотива­ции²¹⁵: полимотивированность (комплексность) трудо­вого поведе­ния, иерархическая организа­ция мотива­в, компенсаторные отношения между мотива­ми, принцип справедливости, принцип подкрепления, динамичность мотива­ции, принцип транспарентности.

Полимотивированность означает, что человек готов работать с максимальной отдачей тогда, когда работа и вознаграждение позволяют удовлетворить его важнейшие потребности. Как было отмечено ранее, на поведение обычно влияет одновременно множество мотива­в. Важно создавать такую трудо­вую ситуацию, чтобы избежать конфликта трудо­вых мотива­в. Основные мотива­в российских работников: достойная оплата труда, хорошие условия труда, привлекательные карьерные перспективы, хороший кли­мат в коллективе, взаимоотношения с руководством, интересная работа, возможности для проявления инициативы и самостоятельности, гарантия занятости, хороший уровень социальной защиты.

Иерархическая организа­ция мотива­в отражает определенные взаимоотношения между мотива­ми: наибольшее влияние на поведение оказывают мотива­в, в основе которых лежат наиболее важные потребности. При этом для разных людей, их возраста, положения, категории работников значимость мотива­в будет разной, поэтому при разработке системы стимулирования следует учитывать различия.

Компенсаторные отношения между мотива­ми. Между мотива­ми устанавливаются компенсаторные отношения, т. е. недостаточная сила одних мотива­в из-за невозможности удовлетворения соответствующей потребности может быть скомпенсирована или уравновешена действием других мотива­в. Таким образом, можно поддерживать определенный уровень мотива­ции к труду работника. Например, не очень интересная работа может быть привлекательной из-за высокой заработной платы. И, наоборот, недостаточно высокая заработная плата может быть компенсирована интересной, привлекательной работой. Следует иметь в виду, что компенсаторные возможности мотива­ции ограничены временем. Это могут быть годы, месяцы, недели. Поэтому не следует надеяться на то, что невысокая заработная плата длительное время будет поддерживать высокую мотива­цию к труду даже на интересной работе.

Принцип справедливости. Работники нацелены на установление справедливых и честных отношений с организацией и другими людьми и стремятся изменить взаимоотношения, которые они считают несправедливыми. Именно от того, насколько справедливыми, с точки зрения работника, являются обмены между ним и организацией, зависит его стремление к хорошей работе в данной организации. Данный принцип основан на теории Дж. Ст. Адамса.

Принцип подкрепления. Данный принцип можно описать следующим образом. Люди продолжают такое поведение и действие, которое вознаграждается, т. е. влечет позитивные последствия. Работники прекращают такое поведение и действия, которые влекут наказание. И, наконец, люди не склонны закреплять и воспроизводить такое поведение и действия, которые не влекут ни вознаграждения, ни наказания. Поэтому руководитель должен постоянно закреплять положительное поведение работников для поддержания у них высокой мотива­ции.

Динамичность мотива­ции. В какой-то мере можно говорить, что трудолюбие, ответственность, целеустремленность — верные признаки высокой трудо­вой мотива­ции и они присущи некоторым людям. В этом случае мотива­ция стабильна. Однако мотива­ция и динамична, что делает возможным управление ею. С изменчивостью мотива­ции сталкивается любой руководитель. Набор потребностей, которые люди стремятся удовлетворить на работе, может меняться не только в зависимости от профессиональной группы, внешних условий, но и от возраста работника, его семейного положения, этапа карьеры.

²¹⁵ См.: Магура М., Курбатова М. Секреты мотива­ции или мотива­ция без секретов. — М.: Управление персоналом, 2007. — С. 22–31.

*Принцип транспарентности*²¹⁶. Данный принцип заключается в максимальной прозрачности и доступности для понимания методов и критериев оценки труда и способов вознаграждения за соответствующие результаты. Недоступность информации о деятельности предприятия, в том числе по расчету заработной платы, может вызвать недоверие работников к руководству, что скажется на мотивации трудового поведения в целом.

Необходимость создания систем мотивации очевидна. В сложных условиях формирования рыночных отношений нельзя формировать мотивацию к труду, опираясь на какой-либо один элемент. Тем более что разрушение мотивации шло под воздействием ряда факторов. К числу основных элементов системы мотивации труда относятся: система оплаты, система оценки труда работников, социальные программы, обеспечивающие социальные льготы и защиту работников. Эти элементы присутствуют практически во всех предприятиях и организациях, что говорит об их важности. Среди других можно выделить такие элементы как: профессионально-квалификационное продвижение и развитие карьеры, повышение содержательности труда, улучшение условий труда, система формирования культуры и имиджа предприятия, программы по повышению информированности работников и другие элементы. Перечень элементов в системе мотивации будет различным как для одной организации в зависимости от конкретной ситуации, так и для разных организаций (табл. 6.5).

Таблица.6.5

Перечень элементов системы мотивации труда

Группа материальных стимулов	Группа элементов организации труда	Группа нематериальных стимулов
Система оплаты труда: ✓ премирование ✓ доплаты и надбавки Материальная помощь	Постановка целей трудовой деятельности	Признание ценности работника для организации (вынесение благодарности, привлечение к принятию решений)
Участие в собственности и прибыли предприятия	Расширение трудовых функций	Предоставление работнику свободы творчества
Материальное поощрение: ✓ предоставление кредитов ✓ обеспечение бесплатными путевками ✓ скидки на продукцию предприятия ✓ призы и подарки	Обогащение труда (повышение содержательности труда)	Удовлетворение социальных потребностей: ✓ сохранение неформальных групп ✓ создание духа единой команды ✓ взаимная поддержка
Бесплатное (частично платное) питание работников	Оценка персонала и производственная ротация	Обеспечение возможности обучения
Доставка работников транспортом организации	Развитие персонала, повышение квалификации	Высокий имидж организации (бренд компании)
Право пользования: ✓ сотовыми телефонами ✓ служебной машиной (или компенсации за бензин) ✓ отдельным кабинетом	Улучшение условий труда	Возможность повышения квалификации и карьерного роста
Развитие систем: добровольного медицинского	Применение гибких графиков работы	-

²¹⁶ См.: Мельник Ю., Мельник О. Как преодолеть мотивационный кризис на проблемном предприятии? // Служба кадров. — 2003. — № 12.

обслуживания пенсионного обеспечения материальной помощи		
-	Своевременная и оперативная обратная связь	-
-	Вознаграждение свободным временем	-

Особо следует выделить взаимосвязь системы мотивации и организационную культуру. С одной стороны, формирование системы мотивации неизбежно вносит изменения в существующую организационную культуру. С другой стороны, оргкультура тоже формирует отношение к труду, определенную мотивацию. Поэтому при разработке системы мотивации обязательно следует учесть особенности действующей организационной культуры, особенности стиля управления руководителя, социально-психологический климат в коллективе.

Для систем мотивации имеет значение оценка эффективности систем оплаты и самих систем мотивации, без чего не может быть работы по повышению мотивации к труду и совершенствования системы мотивации и стимулирования труда. Средства, используемые для мотивации и стимулирования труда, должны давать отдачу. При эффективной системе мотивации отмечается рост производительности труда, объемов производства или продаж, качества товаров или услуг, рост заработной платы, повышение удовлетворенности трудом. Контроль, как процесс сопоставления фактически достигнутых результатов с плановыми, очень важен для успешного функционирования системы мотивации. Это позволяет в случае существенного отклонения от намеченных результатов своевременно корректировать систему мотивации.

Таким образом, эффективное управление невозможно без понимания мотивов и потребностей человека и правильного использования стимулов к труду. Теория и практика менеджмента показывает, что на современном этапе развития рыночной экономики человеческому фактору отводится ведущая роль. При этом человек рассматривается не только как фактор производства, но и как личность, для которой важно не просто работать, но и испытывать удовольствие от работы, своего положения в организации, в коллективе, от общения с руководителями и работниками.

6.3. Организация оплаты труда

6.3.1. Заработная плата: понятие, функции

Согласно ст. 129 Трудового кодекса РФ заработная плата (оплата труда работника) трактуется как «вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты)»²¹⁷.

Помимо понятия «заработная плата» используется понятие «минимальная заработная плата». Минимальная заработная плата (минимальный размер оплаты труда) гарантируется федеральным законом. Месячная заработная плата работника, полностью отработавшего за этот период норму рабочего времени и выполнившего нормы труда (трудовые обязанности), не может быть ниже минимального размера оплаты труда (ст. 133 ТК РФ). Минимальный размер оплаты труда устанавливается одновременно на всей

²¹⁷ Трудовой кодекс РФ: текст с изм. и доп. на 1 октября 2012 г. — М.: Эксмо, 2012. — С. 62.

территории РФ федеральным законом и не может быть ниже величины прожиточного минимума трудоспособного населения. В субъектах РФ может устанавливаться свой размер минимальной заработной платы в рамках регионального соглашения. При этом размер минимальной заработной платы в субъекте РФ не может быть ниже прожиточного минимума трудоспособного населения в соответствующем субъекте РФ и ниже минимального размера оплаты труда, установленного федеральным законом (ст. 133 ТК РФ).

В развитой рыночной экономике заработная плата — это цена, выплачиваемая работнику за использование его труда, величина, которая определяется рынком труда, т. е. спросом на рабочую силу и ее предложением. Чем больше спрос на конкретную рабочую силу и чем меньше ее предложение, тем выше заработная плата. И наоборот, чем выше предложение, тем ниже заработная плата. Закономерность взаимодействия спроса и предложения проявляется следующим образом: в точке пересечения кривых спроса и предложения определяется рыночная равновесная ставка заработной платы и равновесный уровень занятости данного вида труда.

Различают номинальную, реальную, располагаемую и реально располагаемую заработную плату. *Номинальная зарплата* — это начисленная работнику заработная плата по номиналу данной страны без учета налогов и обязательных отчислений, индекса цен. *Реальная зарплата* — это номинальная зарплата с учетом индекса потребительских цен. *Располагаемая зарплата* — это номинальная зарплата за минусом налогов и обязательных отчислений. *Реально располагаемая зарплата* — это располагаемая зарплата с учетом индекса потребительских цен.

Сущность заработной платы проявляется в ее функциях. В условиях рыночной экономики заработная плата выполняет следующие функции: воспроизводственную, стимулирующую, распределительную, формирования платежеспособного спроса, статусную и защитную (источник страхования социальных рисков).

Воспроизводственная функция обеспечивает формирование личных доходов работников и их семей и воспроизводство рабочей силы. Затраты на воспроизводство рабочей силы включают в себя затраты на питание, одежду, жилье, образование, культурно-бытовое, медицинское обслуживание, на профессиональную подготовку и удовлетворение социальных потребностей работника и его семьи.

Стимулирующая функция реализуется непосредственно на предприятиях и проявляется через различные формы и системы заработной платы, системы премирования, доплаты, надбавки, социальные выплаты и льготы, участие в прибылях и другие формы.

Распределительная функция реализуется через установление доли работника в созданном продукте, служит измерителем вклада работников в деятельность предприятия, показывает долю живого труда в фонде потребления.

Функция формирования платежеспособного спроса состоит в определении покупательной способности занятого населения, поскольку заработная плата влияет на совокупный спрос, структуру и динамику национального производства.

Статусная функция проявляется в том, что уровень заработной платы во многом определяет социальный статус работника, престиж профессий на рынке на рынке труда.

Защитная функция проявляется в том, что от заработной платы зависит величина отчислений на пенсионное страхование, обязательное медицинское страхование и другие социальные виды страхования. Кроме того, если заработная плата на достаточном уровне, то часть ее идет на сбережения и инвестирование в экономику. Заработная плата влияет на размеры пособий по временной нетрудоспособности и по безработице, оплаты отпусков по беременности и родам, уходу за детьми.

6.3.2. Элементы организация заработной платы

Организация заработной платы — это совокупность целей, средств и методов, при

помощи которых оказывается воздействие на уровень, структуру, динамику и дифференциацию оплаты труда работников. Цель организации заработной платы — обеспечить соблюдение принципа распределения по труду в соответствии с его количеством и качеством. Организация оплаты труда на предприятии включает в себя нормирование труда, тарифную систему, формы и системы оплаты труда.

*Нормирование труда*²¹⁸ устанавливает меру труда, оно является основой оплаты труда. Нарушения в установлении меры труда приводят к нарушениям в оплате по количеству труда. *Тарифная система* регулирует оплату труда в зависимости от сложности, квалификации труда. На основе тарифной системы устанавливается разряд работ и рабочих, квалификация служащих. *Формы оплаты труда* определяют общий подход к расчету заработной платы, а системы оплаты труда обеспечивают расчет заработной платы с учетом конкретных условий работы.

В условиях рыночной экономики к этим элементам добавляют рыночную составляющую и социальный пакет. Рыночная составляющая — это учет сложившегося уровня заработной платы по основным профессиям и должностям на рынке труда определенной территории. Социальный пакет (социальные выплаты со стороны предприятия) в последнее время становится неотъемлемой частью политики доходов на предприятиях. Работники отдадут предпочтение тем предприятиям, где он присутствует.

В настоящее время в практике организации оплаты труда существуют тарифный и бестарифный подходы к организации заработной платы.

Бестарифная модель оплаты труда. Бестарифные системы оплаты труда были предложены еще в конце 1980-х годов и все это время активно совершенствуются. Они обеспечивают более полную связь уровня оплаты работника с фондом заработной платы подразделения предприятия и стимулируют рост квалификации и фактическую отдачу работника. Фактически через квалификационный коэффициент и коэффициент вклада работника определяется его доля в заработанном всем коллективом фонде оплаты труда. Данная система имеет недостаток: нет гарантии определенного уровня заработной платы²¹⁹.

Тарифная модель оплаты труда. Тарифная система является центральным элементом организации заработной платы в зависимости от качества труда. Тарифная система представляет собой совокупность нормативов, с помощью которых обеспечивается регулирование и дифференциация тарифных ставок и окладов в зависимости от сложности и условий труда, а также с учетом природно-климатических и отраслевых особенностей²²⁰ 103.

Тарифная система представляет собой совокупность тесно связанных между собой элементов, таких как тарифная ставка 1-го разряда; тарифные сетки; тарифно-квалификационные справочники (ТКС, ЕТКС, КС служащих); районные коэффициенты к заработной плате.

Ранее все элементы тарифной системы разрабатывались в централизованном порядке, в настоящее время большие права предоставлены предприятиям. Государством устанавливается величина минимальной заработной платы, централизованно разрабатываются тарифно-квалификационные справочники (ТКС).

Разрабатываемая централизованно государственная тарифная система носит рекомендательный характер. *Тарифные ставки* — выраженный в денежной форме размер оплаты труда за единицу рабочего времени. Они устанавливаются на предприятиях в зависимости от сложности, интенсивности, условий труда и его значимости в виде

²¹⁸ См. раздел 3 настоящего учебника

²¹⁹ Подробнее см.: Абакумова Н. Н., Подовалова Р. Я. Экономика социально-трудовых отношений: учеб. пособие. — Новосибирск: НГУЭУ, 2012. — С. 162–165; Экономика труда: учеб. / под ред. проф. Ю. П. Кокина, проф. П. Э. Шлендера. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Магистр, 2008. — С. 471–478.

²²⁰ Жуков А. Л. Порядок организации оплаты труда на предприятии // Справочник кадровика. — 2003. — № 10. — С. 77.

фиксированных величин. Тарифная ставка 1-го разряда является основой регулирования всей тарифной системы. Она определяет уровень оплаты простого (неквалифицированного) труда в единицу времени в нормальных условиях. В зависимости от выбранных единиц рабочего времени тарифные ставки могут быть месячными, дневными, часовыми. Конкретную величину тарифной ставки 1-го разряда предприятие устанавливает самостоятельно, учитывая свои финансовые возможности и состояние рынка, но не ниже законодательно установленного минимального размера оплаты труда и прожиточного минимума. Выделяют группы тарифных ставок для оплаты труда с нормальными, тяжелыми и вредными, особо тяжелыми и особо вредными условиями труда.

Тарифная часть заработной платы руководителей, специалистов и других служащих формируется преимущественно на основе должностных окладов, устанавливаемых по должностям и группам должностей примерно равного уровня квалификации. Должностной оклад — это ежемесячный размер заработной платы работника, зависящий от занимаемой им должности и квалификации (образования и стажа работы).

Тарифные сетки предназначены регулировать дифференциацию тарифных ставок оплаты труда в зависимости от сложности труда и квалификации работников. Тарифная сетка — совокупность разрядов, принятых для тарификации работ и работников, и соответствующих им тарифных коэффициентов, которые определяют конкретную величину различий в оплате труда работников разной квалификации. Тарифный разряд — показатель степени сложности работы и уровня квалификации работника. Тарифный коэффициент показывает, во сколько раз тарифная ставка данного разряда больше тарифной ставки 1-го разряда.

Тарифная сетка характеризуется такими параметрами, как число тарифных разрядов, диапазон тарифной сетки, который определяется соотношением тарифных коэффициентов крайних разрядов и абсолютным и относительным возрастанием. Абсолютное возрастание тарифных коэффициентов подсчитывается в долях единицы и показывает, насколько данный разряд выше предшествующего. Относительное возрастание — это выраженное в процентном отношении увеличение тарифного коэффициента данного разряда к предшествующему коэффициенту.

На основании тарифных коэффициентов можно определить тарифную ставку любого разряда по формуле:

$$TC_n = TC_1 \times TK_n$$

где TC_n — тарифная ставка работника n -го разряда; TC_1 — тарифная ставка первого разряда; TK_n — тарифный коэффициент n -го разряда.

На предприятиях тарифные сетки могут устанавливаться для рабочих, а для руководителей, специалистов и служащих может применяться схема должностных окладов.

Схемы должностных окладов, разрабатываемые на предприятиях, финансируемых за счет собственных источников, принимают форму штатных расписаний. В схемах должностные оклады руководителей, специалистов и служащих устанавливаются в виде «вилки»: минимальные и максимальные оклады. Конкретный оклад каждому служащему устанавливается с учетом квалификации, навыков работы, деловых качеств. На предприятиях могут использоваться и единые тарифные сетки (ЕТС). Первоначально они были введены в бюджетной сфере и для госслужащих, а затем получили распространение на предприятиях и в организациях разных форм собственности. Для ЕТС характерно распространение разрядов на всех работников, а не только на рабочих. ЕТС содержат до 23 разрядов.

Тарифно-квалификационные справочники (ТКС) служат для тарификации работ и

рабочих, т. е. для определения сложности выполняемых работ и квалификации рабочих. Являясь самостоятельным элементом тарифной системы, они позволяют решить задачу оплаты труда в соответствии с его количеством и качеством. ТКС представляет собой изложение характеристик сложности выполняемых работ по профессиям (видам работ) и разрядам, а также требований к знаниям и навыкам рабочих.

Значение ТКС заключается в том, что с их помощью определяются разряд работы и квалификация рабочего. ТКС непрерывно изменяются, так как одни профессии отмирают, а другие появляются. Использование ТКС важно для соблюдения единообразия подхода к оценке работ на разных предприятиях.

Районные коэффициенты к заработной плате отражают изменение размеров заработной платы в зависимости от местоположения предприятия и являются средством межрайонного ее регулирования. Такое регулирование обусловлено территориальными различиями в природно-климатических условиях и условиях жизни, а также неодинаковыми темпами развития производства и потребностью в рабочей силе, привлечению ее в отдельные регионы.

Формы и системы заработной платы позволяют объединить оплату труда по количеству и качеству (т. е. нормирование труда и тарифную систему). Кроме того, с помощью форм и систем заработной платы определяются оплата труда в соответствии с его конкретными результатами и стимулирование труда, порядок начисления зарплаты в конкретных условиях.

На предприятиях и в организациях используются две основные **формы заработной платы** — сдельная и повременная. Содержание и сфера распространения каждой формы зависят от многих конкретных условий производства (табл. 6.6).

Таблица 6.6

Сравнительная характеристика форм оплаты труда

Критерий	Форма оплаты труда	
	сдельная	повременная
Конкретные количественные показатели выработки	Есть	Нет
Нормирование, учет и контроль	Выработки	Рабочего времени
Реальная возможность увеличить выработку работником	Есть	Нет

Таким образом, сдельная форма оплаты труда эффективна при наличии конкретных количественных показателей выработки и реальной возможности увеличить выработку работниками, в условиях производственной необходимости постоянного увеличения объема производства и обеспечения экономической эффективности нормирования и учета выработки.

Повременную форму оплаты труда целесообразно применять, если работники не могут оказать непосредственное влияние на рост выработки продукции (т. е. в условиях строго регламентированных технологических процессов, когда выработка определяется производительностью машины, агрегата), а также если количественные показатели выработки отсутствуют или требуется особо высокое качество работ. При этом необходимы строгий учет и контроль рабочего времени.

Сдельная форма наиболее распространена в массовом и серийном типах производства и в меньшей степени — в единичном и экспериментальном производствах. Повременная форма используется для оплаты труда основных рабочих на участках со строго регламентированным режимом, на опасных и экспериментальных работах, а также вспомогательных рабочих, занятых ремонтом оборудования и инструмента,

осуществляющих контроль качества продукции, дежурных слесарей и электромонтеров, кладовщиков. Работа служащих чаще всего тоже оплачивается повременно.

При повременной оплате величина заработной платы зависит от продолжительности времени труда и тарифной ставки работника (Z_n):

$$Z_n = TC_n \times T_n,$$

где TC_n — часовая (дневная) тарифная ставка работника n -го разряда, руб.; T_n — фактически отработанное время n -го работника, час. (дн.).

При сдельной оплате труд измеряется количеством единиц продукции установленного качества (с учетом сложности продукции и условий работы), поэтому она заинтересовывает работника в постоянном росте объема производства. Заработок рабочего-сдельщика (Z_c) зависит от сдельной расценки (размера оплаты за единицу продукции) и количества произведенной продукции:

$$Z_c = P_n \times Q_n,$$

где P_n — сдельная расценка за единицу n -й продукции (операции), руб.; Q — количество n -й продукции (операций) в натуральных измерителях.

Основным элементом любой сдельной оплаты труда является сдельная расценка (P), которая определяет величину оплаты труда за единицу выполненной работы, исходя из установленной на нее нормы времени (выработки) и тарифной ставки, соответствующей сложности данной работы:

$$P = TC_n \times H_{ep},$$
$$P = \frac{TC_n \times T_{cm}}{H_{выр.см}},$$

где TC_n — тарифная ставка n -го разряда, руб.; H_{ep} — норма времени на изготовление n -ой продукции, нормо-ч; $H_{выр.см}$ — сменная норма выработки, шт. (т, детали-операции).

Наблюдается тенденция к сокращению сферы применения сдельной формы оплаты труда и расширению сферы применения повременной формы.

Каждая из форм оплаты труда имеет несколько разновидностей, называемых **системами заработной платы**: простую и премиальную, индивидуальную и коллективную и т. д. Системы заработной платы различаются способом начисления заработка.

Повременная форма оплаты труда имеет две разновидности (системы) — простую и премиальную. В самостоятельную систему выделяют повременную оплату по нормированным заданиям. При *простой повременной системе* зарплата работнику начисляется по тарифной ставке (или окладу) за фактически отработанное время. По способу начисления зарплат выделяют почасовую, поденную и помесичную системы. Последняя широко используется для оплаты труда служащих (управленческого персонала) в виде штатно-окладной оплаты. Для повышения стимулирующей роли повременной оплаты применяются различные *премиальные системы* в зависимости от того, какие результаты необходимо стимулировать (выполнение и перевыполнение планов цеха, предприятия, нормативных заданий; качество продукции; ритмичность работы; своевременное и качественное выполнение работ и т. д.). При использовании этих систем в заработную плату сверх тарифа (оклада или ставки) за фактически отработанное время включается премия за конкретные достижения в работе по заранее установленным

показателям. Поэтому повременно-премиальная система оплаты наиболее распространена (97–98 % рабочих-повременщиков).

Сдельная форма имеет несколько систем оплаты труда. Сущность их едина: рост заработной платы должен быть сопряжен с увеличением выработки продукции. Различия же между системами оплаты заключаются в методах определения величины заработка и в степени ее зависимости от изменения количественных и качественных результатов труда.

Прямая сдельная система предполагает прямую зависимость заработка работников от результатов их деятельности. Это очень наглядная и доступная система, при которой каждый работник может определить, какой рост выработки может привести к увеличению заработка. Прямая сдельная оплата труда может быть индивидуальной и коллективной (для бригады, цеха). *Косвенная сдельная система* применяется для оплаты труда работников, которые сами непосредственно не занимаются выпуском продукции, но от успешности работы которых зависит увеличение выпуска продукции другими работниками (особенно основными рабочими). Обычно такая система применяется для оплаты труда вспомогательного и обслуживающего персонала, например, рабочих литейных цехов, наладчиков оборудования, транспортных рабочих (водителей автокаров и автомобилей, грузчиков), крановщиков, стропальщиков и др. Косвенный сдельный заработок (Z) можно рассчитать следующим способом:

$$Z_{к.с.} = TC_{вр} \times K_{в.н.}$$

где $TC_{вр}$ — тарифная ставка вспомогательного рабочего, руб.; $K_{в.н.}$ — коэффициент выполнения норм обслуживаемых им рабочих-сдельщиков.

Если необходимо усилить материальную заинтересованность в увеличении количественных и особенно качественных показателей, вводится *сдельно-премиальная система* оплаты труда. Ей охвачено более 90 % рабочих-сдельщиков. Заработок работника по сдельно-премиальной системе ($Z_{с.прем.}$) определяется следующим образом:

$$Z_{с.прем.} = Z_c + \frac{Z_c \times (P_v + P_n \times P_c)}{100}$$

где P_v, P_n — процент премии за выполнение и перевыполнение показателей премирования; P_c — процент корректировки перевыполнения показателя премирования.

Сдельно-прогрессивная система применяется ограниченно, лишь в самых необходимых случаях. При данной системе труд работника в пределах исходной нормы оплачивается по прямым сдельным расценкам, а сверх нормы — в повышенном размере (в полуторном, двойном, тройном).

Аккордная система оплаты труда применяется в случае производственной необходимости и как одна из систем при коллективной оплате труда. По этой системе работнику или бригаде устанавливается определенный комплекс работ, сроки выполнения и размер оплаты за выполнение аккордного задания. Аккордная система может приводить к резкому увеличению интенсивности труда и при этом к ухудшению качества продукции. Поэтому вводится премирование за досрочное выполнение аккордного задания при высоком качестве выполняемых работ.

Все перечисленные системы сдельной формы могут быть индивидуальными или коллективными в зависимости от учета результатов труда.

Переход на рыночные принципы хозяйствования обусловил интерес к вопросам повышения мотивации и стимулирования и на российских предприятиях. Следует сказать, что период начала 90-х годов был очень неблагоприятен для работы по развитию систем стимулирования и мотивации труда. Но по мере адаптации к рыночным условиям, освоению рынков сбыта предприятия начинают обращать внимание на изменения в

подходах к управлению персоналом, и прежде всего, к системам стимулирования. В основном это совершенствование систем, в меньшей степени других видов и форм стимулирования, распространенных за рубежом. Это можно объяснить периодом адаптации к рынку, становлением предприятий.

Совершенствование оплаты труда в современных условиях ориентировано на следующие критерии:

1) связать оплату с индивидуальными результатами труда работника (с интенсивностью труда, производительностью, затратами рабочего времени, эффективностью труда, сложностью, квалификацией);

2) связать оплату труда с результатами работы предприятия в целом (с издержками производства, величиной полученной прибыли, с его конкурентоспособностью);

3) обеспечить рыночную стоимость рабочей силы (т.е. достаточный уровень заработной платы для конкретного региона).

Совершенствование оплаты труда ведется по двум направлениям: совершенствование способов формирования фонда оплаты труда и реформирование организации оплаты труда, главным образом, систем оплаты труда.

Реформирование организации оплаты, в свою очередь, развивается по таким направлениям как совершенствование существующей тарифной системы (разработка заводских тарифных систем, т.ч. ЕТС); разработки различных вариантов бестарифной системы оплаты труда; совершенствование сдельной и повременной системы оплаты (создание смешанных систем); адаптация зарубежных систем оплаты труда и разработка новых.

Следует сказать, что в условиях рыночной экономики и предоставленной свободы предприятиям в выборе форм и систем оплаты труда, появляется много новых систем оплаты труда, так называемых, современных. К их числу можно отнести гибкие системы оплаты, разновидности комиссионных систем, грейдовые системы, системы оплаты по ключевым показателям и показателям эффективности и др. Особенность этих систем в том, что они при правильной организации обеспечивают более тесную связь оплаты с результатами труда, показателями деятельности подразделений или предприятия, экономическим положением предприятия. Данные системы позволяют более точно определить значимость отдельных должностей, работников для организации. То есть в целом являются более справедливыми и эффективными и обеспечивают тем самым повышение мотивации к труду. Представим их краткую характеристику.

В практике многих предприятий нашла применение **бестарифная модель оплаты труда**, основанная на применении критериев оценки квалификации, сложности и результативности труда работников и использовании их для распределения между ними средств на оплату труда. Эта система позволяет более тесно увязать уровень оплаты труда каждого работника и коллектива в целом с конкретными результатами работы.

Она характеризуется следующими признаками:

- тесной зависимостью уровня оплаты труда работника от результатов труда первичного коллектива или предприятия в целом;

- присвоением каждому работнику относительно постоянных коэффициентов, комплексно характеризующих его квалификационный уровень и определяющих его трудовой вклад в общие результаты труда коллектива;

- установлением каждому работнику коэффициента трудового участия в текущих результатах работы, дополняющего оценку его квалификационного уровня.

Таким образом, по бестарифной системе вместо тарифных ставок 1-го разряда и тарифной сетки устанавливается доля работника в фонде оплаты труда предприятия в зависимости от квалификационного уровня, который не характеризует квалификацию работника в общепринятом смысле. Он не совпадает с присвоенным разрядом и действует только в целях исчисления заработка в данной фирме.

Бестарифная система формирует заработки работников в прямой зависимости от

фактических экономических результатов деятельности предприятия. Само начисление индивидуальной заработной платы менее трудоемко. Но здесь возможна субъективная оценка зависимости заработков от квалификации, условий труда.

Система «плавающих» окладов. При этой системе заработок работников зависит от результатов их работы, прибыли, полученной организацией, и суммы денежных средств, которая может быть направлена на выплату заработной платы или связан с выполнением планов по производительности труда. в зависимости от выполнения этих показателей меняется величина оклада. Руководитель организации может ежемесячно отдавать приказ о повышении или понижении оклада на определенный коэффициент. Система плавающих окладов устанавливается с согласия работников (в основном для руководителей подразделений, мастеров) и фиксируется в коллективном или трудовом договоре.

Коэффициент повышения или понижения заработной платы определяется как соотношение суммы средств, рассчитанных от полученной выручки, к фонду оплаты труда, установленному штатным расписанием или в зависимости от прироста производительности труда.

Грейды - группы должностей, в соответствии с которыми устанавливаются фиксированная и переменная части заработной платы. Данная система основана на важности каждой должности в конкретной компании с помощью присвоения определенного количества баллов, которые варьируются в зависимости от сложности выполняемой работы.

Ранжирование должностей происходит на основе выбранных компанией факторов (например, компетенции, опыт, образование). Каждый фактор может быть подразделен на степени, каждой из которой присваиваются баллы. Должности со схожим количеством баллов объединяют в группы (грейды). В рамках данной системы устанавливаются рамки ответственности и полномочий каждого работника. Стимулирующий и мотивационный эффект достигается за счет установления диапазона («вилки») суммы заработной платы, выплачиваемой работникам в соответствии с определенными результатами трудовой деятельности, а также компенсационного пакета. В рамках грейдовой системы оплаты труда организация создает свою систему базовых окладов и социальных выплат исходя из особенностей и значимости отдельных должностей и рабочих мест.

Введение данной системы приводит к упорядочиванию оплаты труда в соответствии со значимостью должности для компании, экономии фонда оплаты труда, но в то же время приводит на этапе введения к повышению текучести кадров. Такая ситуация связана с тем, что при попадании должности в определенный грейд, заработная плата работника может оказаться ниже, чем работник получал до введения системы.

Система грейдов трудоемка при разработке и поддержании, поэтому наиболее целесообразна для крупных компаний.

Системы оплаты труда на коммиссионной основе. При данной системе оплата состоит из одной части: работники получают определенный процент от доходов или прибыли, которую они принесли организации. Она эффективна для работников, занимающихся торговлей (менеджеры по продажам), когда сложно проверить отработанное время. Для подстраховки при данной системе оплаты труда иногда применяют так называемые минимальные оклады. Их получают работники, зарплата которых, рассчитанная с помощью установленного процента, будет меньше минимального оклада. Процент от выручки, который выплачивается работнику, определяет руководитель организации в соответствии с Положением об оплате труда и утверждает своим приказом. Для повышения эффективности данных систем можно менять процент комиссии в зависимости от целей, которых хочет добиться организация. Процент комиссии может зависеть от объема (доли) проданной продукции новой и уже известной потребителю, от количества привлеченных клиентов, от поступления средств на счет предприятия в определенные сроки за проданную продукцию и др.

Система стимулирования труда на основе **системы ключевых показателей эффективности (KPI)**. В последние годы российские компании активно интересуются данной системой и пытаются применить ее у себя. Суть ее заключается в том, что для отдельных работников и подразделений устанавливаются уровень выполнения показателей, отражающих эффективность их деятельности. При достижении этого уровня – работники получают заработную плату в полном объеме (основная, дополнительная, премии). При недостижении установленных показателей – дополнительная заработная плата, премии пропорционально (или по установленному порядку) уменьшаются²²¹.

В последние годы развивается система так называемых **сбалансированных показателей** как инструмент стимулирования сотрудников на выполнение стратегических целей (BSC-balancedscorecard или ССП-система сбалансированных показателей в российском варианте). Данная система связывает стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления, а так же осуществлять контроля реализации стратегии. ССП является средством управления эффективностью компании, инструментом контроля деятельности топ-менеджеров. Данная система является уникальной, поскольку позволяет интегрировать финансовые и нефинансовые показатели эффективности хозяйственной деятельности. Система включает четыре составляющих: составляющая обучения и роста, внутренняя составляющая, клиентская составляющая и финансовая составляющая. В целом схема системы выглядит следующим образом: цель обучения сотрудников (составляющая развития и обучения) – более успешное выполнение своей работы (внутренние процессы) для удовлетворения клиентов (составляющая – клиенты), что позволит достичь финансовых целей подразделения (финансы)²²².

Таким образом, поощряется такое трудовое поведение работника, которое обеспечивает достижение ключевых показателей эффективности. Проблемы введения таких систем связаны с тем, что необходимо четко установить для всех работников и подразделений ключевые показатели их эффективности. Зачастую именно это и является проблемой для российских предприятий. Более подробно систему можно посмотреть в практике по данной теме.

Бонусная система оплаты труда. Эта система схожа с повременно-премиальной. Заработная плата состоит из двух частей: оклада и премии. Размер премии для каждого работника должен быть четко определен и быть зависимым от выручки, полученной непосредственно работником, общих доходов или прибыли организации. Бонусная система применяется для работников торговли или сферы услуг, т.е. для тех работников, от чьей работы напрямую зависят доходы или прибыль организации. Данная система ориентирует работника на выработку требуемой модели поведения, норм и ценностей, принятых в компании.

Достоинством системы является гибкость, критерии, по которым начисляются бонусы, можно легко менять. В то же время система имеет и недостатки: связь между результатами в работе и вознаграждением не всегда очевидна, расходы на выплату бонусов резервируются в начале финансового года, в результате чего финансирование таких программ не всегда связано с конкретными результатами деятельности предприятия и работника в текущем периоде. Возможна и субъективность таких программ (по принципу «нравится – не нравится»)²²³.

Таким образом, предприятия в настоящее время все более активно пытаются решить вопросы совершенствования оплаты труда и адаптации заработной платы к рыночным условиям, повысить трудовую активность работников.

²²¹ См.: Кулагин О.А. Как разработать систему премирования персонала? // Директор- Инфо – 2004 – с.7-11.

²²² См.: Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда . Инструменты. Методики. Практика. – 2-е изд., доп. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007 – с. 66-76.

²²³ См.: Яковлев Р.А. Оплата труда в организации. – М.: МЦФЭР, 2005 – с. 117.

6.4. Социальный пакет

Развитие рыночных отношений и повышение самостоятельности предприятий и организаций повышает роль социальных выплат и льгот, доля которых постоянно растет в совокупном доходе работника. Социальный пакет (социальные выплаты и льготы) составляют часть общего пакета вознаграждений работников.

Большинство авторов рассматривают *социальный пакет* как часть компенсационного пакета в форме дополнительных льгот, услуг и выплат социального характера, получаемых работниками от предприятия, повышающих их благосостояние и качество трудовой жизни. Существует позиция, когда под социальным пакетом понимают только обязательные льготы и выплаты, предусмотренные ТК РФ, есть авторы, выступающие с оппозиционным мнением, утверждая, что социальный пакет – это только льготы и гарантии сверх норм трудового законодательства.

В большинстве случаев социальные выплаты и льготы, предоставляемые организацией, рассматриваются как вознаграждения, не связанные с количеством и качеством труда, поскольку предоставляются сотрудникам за факт работы в данной организации. Социальный пакет, как добровольные выплаты со стороны предприятия, иногда привязываются к трудовому стажу или результатам трудовой деятельности. При этом понятия льготы и выплаты следует различать: льготы – дополнительные блага, повышающие уровень жизни работника (неденежная форма), а выплаты осуществляются в денежной форме.

Социальный пакет выполняет ряд функций: повышение конкурентной привлекательности организации на региональном рынке труда; удержание высокопрофессиональных сотрудников; создание благоприятного общественного мнения об организации; повышение уровня удовлетворения материальных потребностей, формирование чувства справедливости, повышение доверия к руководству и лояльности персонала к организации.

Основная цель социального пакета не столько стимулирование более высоких результатов, сколько предотвращение негативных тенденций в коллективе предприятия, способ обеспечения трудоспособности и отдачи работников.

В качестве факторов, оказывающих влияние на формирование социальной политики организаций в целом и на социальный пакет в частности, оказывают национальное и местное законодательство, рынок труда, налоговый режим, культурные традиции и особенности. Кроме того, на величину и состав социального пакета оказывают влияние и размер предприятия, его отраслевая принадлежность, финансово-экономическое положение, форма собственности, доля акций у внешних акционеров и т.д. Для малых и средних предприятий социальный пакет имеет даже большее значение, чем для крупных. Это связано с тем, что положение этих предприятий фактически зависит от работы каждого сотрудников. В то же время, малые предприятия обладают меньшими возможностями для предоставления разнообразного социального пакета.

При формировании социального пакета должны учитывать общие требования к дополнительному стимулированию труда и особенности состава персонала. По вопросу классификации видов социальных пакетов, равно как, и в определении этого понятия, нет единого мнения. В литературе можно встретить несколько классификаций социальных пакетов. Ниже представлены классификации социальных пакетов (табл. 6.7)²²⁴.

Таблица 6.7

Классификации социальных пакетов

²²⁴ См.: ст. Абакумова Н.Н., Рязанцева Е.И. Социальный пакет как элемент системы стимулирования в организации. // Труд и инновации. Колл. моногр. /под ред Сотниковой С.И. –Новосибирск: НГУЭУ, 2013. - с. 115-126.

Признак классификации	Виды социальных пакетов.
1. В зависимости от характера выплат и льгот	Обязательный, компенсационный, мотивационный (забота о здоровье, развитие корпоративной культуры, отдых и развлечения)
2. В зависимости от необходимости инвестирования	Требующие инвестиций и не требующие инвестиций (зависят от грейда, не зависят от грейда) по способу предоставления (адресно, безадресно),
3. В зависимости от положения сотрудников в организации	Типовой, общедоступный, индивидуальный
4. В зависимости от назначения и объекта мотивирования	Дополняющие условия, социальный, имиджевый, индивидуальный (общий, должностной, по результатам деятельности)
5. В зависимости от формы предоставления	Материальная (денежная), неденежная, неработающим пенсионерам (обеспечение в старости)

Как было отмечено, большое значение при разработке социального пакета имеют социально-демографические характеристики персонала, так как именно они определяют особенности потребностей.

Так, с точки зрения возраста следует учитывать группы работников до 30 лет (молодежь), от 30 до 55 лет (зрелый возраст), от 55 и до 65 лет (предпенсионный и пенсионный возраст). Кроме того, на важность социального пакета влияют уровень жизни работников, состав семьи. Не меньшее значение имеет категория работников. С этих позиций можно выделить такие категории как топ-менеджмент, ключевых специалистов, руководителей, специалистов, служащих, высококвалифицированных рабочих, рабочих средней квалификации, мало- и неквалифицированные рабочие. Все это должно быть учтено при формировании социального пакета организации путем изучения, как структуры кадров, так и изучения их потребностей посредством проведения социологических исследований

Выводы

1. Разработка вопросов, связанных с мотивацией имеет огромное значение для решения многих практических задач, возникающих в результате человеческой деятельности. Следствием интереса к данным вопросам стали теории мотивации труда. Существует несколько подходов к классификации теорий мотивации: по периодам возникновения, по предмету содержания. Наиболее известны теории по предмету содержания: это классические, содержательные, процессуальные и современные теории.

2. При изучении процессов трудовой мотивации имеет значение выделение условий и факторов, под влиянием которых и происходит формирование трудовой мотивации. Основные из них — экономическая политика государства в области социально-трудовых отношений, фактор научно-технического прогресса, социальные факторы и особенности их проявления в России, особенности и ресурсы организаций и др.

3. Стимулирование труда — это целенаправленное или нецеленаправленное воздействие на человека или группу людей с эффектом поддержания определенных характеристик их трудового поведения, трудовой активности. Стимулирование может не выполнять своей роли, если стимулы не удовлетворяют потребности человека, или если он не осознал зависимости между мерой труда и мерой вознаграждения. Зависимость между мерой труда и мерой оплаты устанавливается системами оплаты труда.

4. Мотивация связана с формированием трудового потенциала, а стимулирование включает в себя комплекс мер по реализации уже имеющегося у работников трудового потенциала. Мотивация и стимулирование как методы управления персоналом противоположны по направленности: первая направлена на изменение существующего положения, второе — на его закрепление, но при этом они дополняют друг друга.

5. К основным видам стимулирования относят материальные денежные и

неденежные, нематериальные и организационно-трудовые стимулы. Основной формой прямой экономической мотивации выступает материальное стимулирование за выполнение основной работы. В узком смысле это заработная плата.

6. Заработная плата — это вознаграждение работника в соответствии с количеством и качеством выполненной работы. Заработная плата выполняет ряд функций: воспроизводственную, стимулирующую, социальную, распределительную и платежеспособного спроса. Выделяют виды и формы заработной платы.

7. Организация заработной платы — это совокупность целей, средств и методов, при помощи которых оказывается воздействие на уровень, структуру, динамику и дифференциацию оплаты труда работников. Цель организации заработной платы — обеспечить соблюдение принципа распределения по труду в соответствии с его количеством и качеством. Организация оплаты труда на предприятии включает в себя нормирование труда, тарифную систему, формы и системы оплаты труда. В условиях рыночной экономики в организацию заработной платы включают рыночную составляющую и социальные выплаты и льготы (социальный пакет), которые дополняют организацию заработной платы.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение мотива и мотивации труда.
2. Раскройте механизм формирования мотивации труда.
3. Какова роль ценностей и мотивов в структуре механизма мотивации?
4. В чем суть классических теорий мотивации? Приведите пример одной из них.
5. Дайте общую характеристику содержательным теориям.
6. Каковы основные положения процессуальных теорий? Приведите пример одной из теорий.
7. Какие факторы, влияющие на мотивации труда, проявляются на уровне предприятий?
8. Дайте определение стимула и стимулирования труда.
9. Дайте определение организации заработной платы. Какова ее цель?
10. Перечислите элементы организации заработной платы и роль каждого из них.
11. Дайте характеристику тарифной системы.
12. Дайте характеристику форм и систем заработной платы.
13. Укажите причины появления и особенности новых систем оплаты труда.
14. Что понимается под социальным пакетом?
15. Какие функции выполняет социальный пакет?
16. Какие виды социальных пакетов можно выделить?

Рекомендуемая литература

1. *Абакумова, Н.Н.* Экономика социально-трудовых отношений : учеб. пособие / Н. Н. Абакумова, Р. Я. Подовалова. — Новосибирск : НГУЭУ, 2012. — Раздел 5.
2. *Кибанов, А. Я.* Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева ; под ред А. Я. Кибанова - М. : ИНФРА-М , 2013. – 524с.
3. *Минева О.К.* Оплата труда персонала: Учебник / О.К. Минёва. - М.: Альфа-М: НИЦ - Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=453249>
4. *Мотивация и стимулирование трудовой деятельности:* Учебник / Минева О К., Арутюнян С.А.и др. - М.: Альфа-М:НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 272 с.- Режим доступа: (<http://znanium.com/bookread2.php?book=491505>)
5. *Рофе, А.И.* Экономика труда : учеб. / А. И. Рофе. — М. : КНОРУС, 2010. —Гл. 14,16.
6. *Экономика труда:* Учебник / А.М. Асалиев, В.Б. Бычин, В.Н. Бобков; Под ред. А.М. Асалиева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 336с.- Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=439615>

Раздел 7. Технологии увольнения работников из организации

7.1. Концептуальные основы увольнения персонала

Увольнение работника из организации — это прекращение трудового договора между администрацией-работодателем и наемным сотрудником.

Основаниями прекращения трудового договора являются:

- 1) соглашение сторон (ст. 78 ТК РФ);
- 2) истечение срока трудового договора (ст. 79 ТК РФ), за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжают и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;
- 3) расторжение трудового договора по инициативе работника (ст. 80 ТК РФ);
- 4) расторжение трудового договора по инициативе работодателя (ст. 71 и 81 ТК РФ);
- 5) перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или переход на выборную работу (должность);
- 6) отказ работника от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества организации, с изменением подведомственности (подчиненности) организации либо ее реорганизацией, с изменением типа государственного или муниципального учреждения (ст. 75 ТК РФ);
- 7) отказ работника от продолжения работы в связи с изменением определенных сторонами условий трудового договора (часть четвертая ст. 74 ТК РФ);
- 8) отказ работника от перевода на другую работу, необходимого ему в соответствии с медицинским заключением, выданным в порядке, установленном федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, либо отсутствие у работодателя соответствующей работы (части третья и четвертая ст. 73 ТК РФ);
- 9) отказ работника от перевода на работу в другую местность вместе с работодателем (часть первая ст. 72.1 ТК РФ);
- 10) обстоятельства, не зависящие от воли сторон (ст. 83 ТК РФ);
- 11) нарушение установленных ТК РФ или иным федеральным законом правил заключения трудового договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы (ст. 84 ТК РФ).

Увольнение может произойти *по объективным и субъективным причинам*.

Объективные причины предусмотрены законом и применимы ко всем субъектам трудовых отношений. Увольнения по объективным причинам составляют выбытия работников из организации по причинам естественно-биологического $Ч_{об}$ (например, в связи с профессиональным заболеванием, смертью), социально-экономического $Ч_{сэ}$ (например, смена города или страны), производственно-коммерческого $Ч_{нк}$ (например, ликвидация организации) или государственного характера $Ч_{г}$ (например, назначение на выборную должность), в связи с достижением пенсионного возраста $Ч_{пв}$, призывом в Вооруженные силы $Ч_{вс}$, более эффективным использованием ресурсов труда $Ч_{нт}$, поступлением на учебу $Ч_{уч}$ и по др. причинам $Ч_{пр}$.

К увольнениям по субъективным причинам относят текучесть кадров, т.е. выбытия работников из организации по собственному желанию $Ч_{сж}$ и по инициативе администрации за нарушение трудовой дисциплины $Ч_{нд}$.

Факторы, определяющие масштаб и характер увольнений работников из организации, включают общие, территориальные, отраслевые и внутрипроизводственные.

Общие факторы оказывают одинаковое влияние на увольнение работников из всех организаций независимо от их размещения и отраслей принадлежности. Территориальные

факторы обусловлены географическим положением района, природно-климатическими условиями, необходимостью формирования сбалансированного национального рынка труда. Отраслевые факторы обусловлены особенностями концентрации определенного производства, необходимостью повышения фондовооруженности и энерговооруженности труда, тенденциями дифференциации заработной платы и льгот для работников в зависимости от сложности и тяжести труда. Внутрипроизводственные факторы – совокупность организационно-технических и социально-экономических воздействий, способствующих формированию относительно стабильного трудового коллектива, способности сохранять и накапливать корпоративный человеческий капитал организации.

Согласно ст. 77 ТК РФ порядок расторжения трудового договора предусматривает необходимость документального подтверждения обстоятельств, возникновение которых позволяет квалифицировать увольнение работника как законное. Издание приказа (распоряжения) об увольнении допускается на основании:

— положительно рассмотренного работодателем письменного заявления работника, содержащего просьбу о переходе последнего на работу к другому работодателю или согласие работника на такой переход;

— положительно рассмотренного работодателем письменного заявления работника, содержащего просьбу о переходе последнего на выборную работу или согласие работника на такой переход.

Согласно ст. 84.1 ТК РФ прекращение трудового договора оформляется приказом (распоряжением) работодателя. С приказом (распоряжением) работодателя о прекращении трудового договора работник должен быть ознакомлен под роспись. По требованию работника работодатель обязан выдать ему надлежащим образом заверенную копию указанного приказа (распоряжения). В случае, когда приказ (распоряжение) о прекращении трудового договора невозможно довести до сведения работника или работник отказывается ознакомиться с ним под роспись, на приказе (распоряжении) производится соответствующая запись. На основании приказа (распоряжения) производится оформление иных необходимых документов.

Днем прекращения трудового договора во всех случаях является последний день работы работника, за исключением случаев, когда работник фактически не работал, но за ним в соответствии с ТК РФ или иным федеральным законом сохранялось место работы (должность). В день прекращения трудового договора работодатель обязан выдать работнику трудовую книжку и произвести с ним расчет в соответствии со ст. 140 ТК РФ. По письменному заявлению работника работодатель также обязан выдать ему заверенные надлежащим образом копии документов, связанных с работой.

Запись в трудовую книжку об основании и о причине прекращения трудового договора должна производиться в точном соответствии с формулировками ТК РФ или иного федерального закона и со ссылкой на соответствующие статью, часть статьи, пункт статьи ТК РФ или иного федерального закона.

В случае, когда в день прекращения трудового договора выдать трудовую книжку работнику невозможно в связи с его отсутствием либо отказом от ее получения, работодатель обязан направить работнику уведомление о необходимости явиться за трудовой книжкой либо дать согласие на отправление ее по почте. Со дня направления указанного уведомления работодатель освобождается от ответственности за задержку выдачи трудовой книжки. По письменному обращению работника, не получившего трудовую книжку после увольнения, работодатель обязан выдать ее не позднее трех рабочих дней со дня обращения работника.

Показателями оценки увольнений работников из организации. служат:

1) абсолютный оборот кадров по выбытию:

$$A_{\text{во}}^y = \mathcal{C}_y = \mathcal{C}_{\text{еб}} + \mathcal{C}_{\text{сз}} + \mathcal{C}_{\text{нк}} + \mathcal{C}_{\text{е}} + \mathcal{C}_{\text{нв}} + \mathcal{C}_{\text{вс}} + \mathcal{C}_{\text{нм}} + \mathcal{C}_{\text{нр}} ;$$

где $Ч_y$ - численность уволенных работников из организации по различным причинам за анализируемый период.

- 2) относительный оборот кадров выбытию:

$$K_{во}^y = \frac{Ч_y}{Ч_{ссп}};$$

где $Ч_{ссп}$ - среднесписочная численность работников за анализируемый период.

- 3) соответственно абсолютный и относительный необходимый оборот по выбытию:

$$A_{во}^н = (Ч_{нв} + Ч_{вс}), K_{во}^н = \frac{Ч_{нв} + Ч_{вс}}{Ч_{ссп}};$$

- 4) соответственно абсолютный и относительный излишний оборот по выбытию (текучесть):

$$A_{во}^{тек} = (Ч_{сж} + Ч_{ннд}) \text{ и } K_{во}^{тек} = \frac{Ч_{сж} + Ч_{ннд}}{Ч_{ссп}};$$

- 5) коэффициент высвобождения $K_{во}$:

$$K_{во} = \frac{Ч_{нм}}{Ч_{ссп}};$$

- 6) коэффициент стабильности кадров $K_{стаб}$:

$$K_{стаб} = 1 - \frac{Ч_n + Ч_y}{Ч_{ссп}};$$

где $Ч_n$ - численность принятых работников в организацию за анализируемый период.

- 7) коэффициент выживаемости определяется как доля работников, занятых в течение определенного периода времени, которые остаются на предприятии после определенного количества месяцев или лет работы;

- 8) индекс половины жизни определяется как время, необходимое группе новичков, чтобы их первоначальная численность сократилась наполовину за счет текучести.

Использование коэффициента выживаемости, индекса половины жизни в сравнении с данными за последующие годы или между различными группами работников позволяет выявить, какие необходимо принять меры для сокращения нежелательных тенденций текучести вновь принимаемых работников;

- 9) структурные (структура уволенных по категориям, образованию, возрасту, стажу, полу);

- 10) стоимостные показатели (издержки на неорганизованные увольнения).

7.2. Текучесть кадров

Текучесть кадров — это частный вид внешнего движения по выбытию. Это процесс неорганизованных, непланируемых и неконтролируемых увольнений работников по субъективным причинам, а именно по собственному желанию работника, по инициативе администрации за нарушение трудовой дисциплины работника.

Согласно ст. 80 ТК РФ работник имеет право расторгнуть трудовой договор *по собственному желанию*, предупредив об этом работодателя в письменной форме не позднее, чем за две недели, если иной срок не установлен ТК РФ или иным федеральным законом. Течение указанного срока начинается на следующий день после получения

работодателем заявления работника об увольнении.

По соглашению между работником и работодателем трудовой договор может быть расторгнут и до истечения срока предупреждения об увольнении. Например, в случаях, когда заявление работника об увольнении по его инициативе (по собственному желанию) обусловлено невозможностью продолжения им работы (зачисление в образовательную организацию, выход на пенсию и другие случаи), а также в случаях установленного нарушения работодателем трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, локальных нормативных актов, условий коллективного договора, соглашения или трудового договора работодатель обязан расторгнуть трудовой договор в срок, указанный в заявлении работника.

До истечения срока предупреждения об увольнении работник имеет право в любое время отозвать свое заявление. Увольнение в этом случае не производится, если на его место не приглашен в письменной форме другой работник, которому в соответствии с ТК РФ и иными федеральными законами не может быть отказано в заключении трудового договора. По истечении срока предупреждения об увольнении работник имеет право прекратить работу.

В последний день работы работодатель обязан выдать работнику трудовую книжку, другие документы, связанные с работой, по письменному заявлению работника и произвести с ним окончательный расчет. Если по истечении срока предупреждения об увольнении трудовой договор не был расторгнут, и работник не настаивает на увольнении, то действие трудового договора продолжается.

Согласно ст. 81 ТК РФ. Расторжение трудового договора *по инициативе работодателя за нарушение трудовой дисциплины* работника может быть в случаях:

- 1) неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;
- 2) однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей:
 - прогула, то есть отсутствия на рабочем месте без уважительных причин в течение всего рабочего дня (смены) независимо от его (ее) продолжительности, а также в случае отсутствия на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня (смены);
 - появления работника на работе (на своем рабочем месте либо на территории организации - работодателя или объекта, где по поручению работодателя работник должен выполнять трудовую функцию) в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;
 - разглашения охраняемой законом тайны (государственной, коммерческой, служебной и иной), ставшей известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей, в том числе разглашения персональных данных другого работника;
 - совершения по месту работы хищения (в том числе мелкого) чужого имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения, установленных вступившим в законную силу приговором суда или постановлением судьи, органа, должностного лица, уполномоченных рассматривать дела об административных правонарушениях;
 - установленного комиссией по охране труда или уполномоченным по охране труда нарушения работником требований охраны труда, если это нарушение повлекло за собой тяжкие последствия (несчастный случай на производстве, авария, катастрофа) либо заведомо создавало реальную угрозу наступления таких последствий.

Текучесть кадров выполняет ряд важных функций. Она содействует, во-первых, удовлетворению рыночной потребности в труде благодаря межорганизационному, межотраслевому и территориальному перераспределению трудовых ресурсов, а также

квалификационно-профессиональному продвижению рабочей силы. Во-вторых, созданию широких возможностей для реализации работником своих жизненных запросов и способностей на основе свободного труда и роста личных доходов. В-третьих, развитию конкуренции между носителями рабочей силы за более выгодные сферы приложения; в-третьих, усилению конкуренции между субъектами управления производством за личность компетентного работника, за более эффективное использование его человеческого капитала.

Однако, к сожалению, текучесть связана и с чрезмерными издержками как для самих увольняющихся и перемещающихся, так и для организации и общества в целом.

В этой связи *регулирование текучести кадров* ориентировано на поддержание ее параметров на естественном (нормальном) уровне. Естественная текучесть (или норма текучести) кадров — это объективно необходимый неорганизованный отток работников за пределы предприятия по субъективным причинам, который позволяет поддержать равновесие в системе конкурентоспособности внутреннего рынка труда, обеспечивая стабильность кадрового ядра. Уровень текучести, не выходящий за определенные границы, позволяет динамически повышать трудового потенциала организации, обеспечивая стабильность кадрового ядра и поддерживая на необходимом уровне движение работников за пределы предприятия.

В период плановой экономики для организаций независимо от отраслевой принадлежности, численности и структуры персонала действовал общероссийский норматив - 5-7 %²²⁵.

В рыночной экономике сложились различные значения нормы текучести в зависимости от отраслевой принадлежности и стратегии организации, сегмента внутреннего рынка труда. К примеру, в производственной сфере нормальным считается уровень текучести равный 10-15%. При этом в период активного роста производства и массового найма персонала допустимой может считаться текучесть на уровне 20%. В страховом бизнесе и розничной торговле норма текучести составляет 30%, не вызывая особого беспокойства у руководства компаний, так как данный показатель складывается в основном в результате движения менеджеров по продажам и многочисленных торговых представителей. Для гостинично-ресторанного бизнеса, который характеризуется самой большой текучестью, уровень в 80% считается нормальным²²⁶.

В этой связи каждой организации необходимо подсчитывать свой идеальный уровень естественной текучести - норму текучести персонала.

Методов расчета нормы текучести немного.

Чаще всего ее определяют приблизительно, *методом управленческих умозаключений* («на глазок»). Организации консультируются с рекрутерами и утверждают нормы для организации или отрасли.

Можно использовать для подсчета текучести так называемую *кривую нормального распределения*, согласно которой на уровень текучести активно влияют две категории сотрудников: «аутсайдеры» (10% персонала) и «звезды» (10% персонала).

Поскольку в рыночной экономике установление допустимой величины расходов на персонал становится отправной точкой для планирования всех других показателей по труду, то перспективным методом расчета естественной текучести становится *стоимостной*. Суть стоимостного метода определения нормы текучести заключается в планировании границы оптимизации текучести T_e в организации путем сопоставления ежегодных плановых расходов $P_m^{пл}$, связанных с текучестью, и фактического среднего уровня потерь $p_m^{факт}$, приходящихся на одного увольняющего работника:

²²⁵ Асеев В. Уровень несократимой текучести кадров. Как его рассчитать? // Социалистический труд, 1978, № 8, с.125.

²²⁶ Тергулова, Н. Ф. Факторы стабилизации деятельности компании механизмами управления текучестью кадров: Дисс. на соиск. учен. степени канд. экон. наук. – М., 2015. – С.24.

$$T_e = \frac{P_m^{пл}}{P_m^{факт}}.$$

Если в организации величина фактических расходов, связанных с текучестью персонала, превышает плановую или установившуюся у конкурентов, то дальнейшая деятельность этой организации становится проблематичной.

Ежегодные плановые расходы, связанные с текучестью, могут быть определены двумя методами:

— на сложившемся уровне этих расходов на персонал в себестоимости продукции (или в расходах на персонал) в течение последних 3-5 лет;

— исходя из нормативов затрат на замену работников в экономике страны: для рабочих норматив составляет 7–12% их годовой заработной платы; специалистов - 18–30%; управляющих - 20–100%²⁰.

Фактические общие потери от текучести включают прямые и косвенные расходы на увольнение и привлечение персонала, а также на повышение эффективности труда вновь принятых работников.

Мероприятия по регулированию текучести в зависимости от характера ее причин, отклонения фактической текучести от нормы могут быть такими:

1) *техничко-экономическими* (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования и нормирования труда, управления и организации производства, повышение степени механизации и автоматизации работ, развитие новых форм организации труда и т. д.). При помощи данных мероприятий можно воздействовать на увольнения, связанные с условиями труда и организацией производства;

2) *организационными* (совершенствование процедур приема и увольнения работников, системы профессионального продвижения; работа с молодежью и т. д.), оказывающими воздействие на причины текучести профессионально-квалификационного характера, а также причины, связанные с конъюнктурой рынка труда;

3) *воспитательными* (формирование у работников соответственного отношения к труду, сознательной дисциплины, культуры поведения и т. д.), регулирующими увольнения по причинам нарушения работниками трудовой дисциплины;

4) *социально-психологическими* (совершенствование стиля и методов руководств, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и т. д.); с их помощью оказывается воздействие на увольнения, связанные с неудачной кадровой политикой, отражающие отношения в коллективе, а также причины личного характера;

5) *культурно-бытовыми* (улучшение бытового обслуживания и общественного питания трудящихся, культурно-массовой и спортивной работы, увеличение обеспеченности жильем, детскими учреждениями, базами и домами отдыха и т. д.). Данные мероприятия оказывают влияние на регулирование текучести по причинам, связанным с уровнем жизни работника, половозрастным причинам, а также по причинам, отражающим отношения в коллективе дисциплину труда.

Выбор мер регулирования текучести должен апеллировать к причинам, в наибольшей степени воздействующим на работников того или иного сегмента внутреннего рынка труда с тем, чтобы их привлечь, сохранить и стимулировать эффективно работать. Методы регулирования, используемые для каждого сегмента рынка труда, должны ослаблять влияние именно тех причин, которые сильно влияют на неорганизованные перемены рабочего места. Иначе говоря, методы, уместные в одном сегменте рынка труда, в другом могут быть бесполезными. В этом контексте целесообразно внедрять в организации практику выходного собеседования.

7.3. Высвобождение персонала

Высвобождение персонала — это процесс уменьшения численности работников на тех или иных участках производства (как материального, так и нематериального) на основе прогресса техники, технологии, организации производства, труда и управления. Высвобождение персонала имеет объективный характер и связано с ориентацией организации на интенсивный путь развития экономики, т.е. с внедрением технических и технологических новаций, организационными изменениями в сфере труда, экономией живого труда, а также с реорганизацией или ликвидацией нерентабельных, убыточных производств, подразделений. Основой высвобождения персонала является повышение производительности труда, более эффективное использование ресурсов труда.

Высвобождение персонала может носить двойной характер — относительный (или условный) и абсолютный (или реальный).

Относительное высвобождение возникает как при опережающем, так и при одинаковом росте производительности труда по сравнению с ростом объема производства товаров или услуг. При относительном высвобождении уменьшается потребность в работниках, но для увеличения объема производства ограничиваются прежней численностью, т. е. происходит экономия затрат живого труда в расчете на единицу продукции или услуги.

Абсолютное высвобождение происходит при опережающем росте производительности труда по сравнению с ростом объема производства товаров или услуг. Оно возникает в результате ликвидации определенного количества конкретных рабочих мест (должностных позиций) и связано с фактическим (реальным) перемещением работников на другие виды работ, участки производства как на данном предприятии, так и за его пределами. По сути, согласно ст. 81 ТК РФ досрочное расторжение трудового договора в связи с сокращением численности (штата) работников предприятия (индивидуального предпринимателя) в результате уменьшения количества рабочих мест по соответствующей специальности (должности, профессии). Увольнение работника по сокращению штата предполагает ликвидацию занимаемой им должности.

При высвобождении рабочей силы с предприятия приходится руководствоваться рядом обстоятельств, во многом имеющих противоречивый характер: с одной стороны, экономические условия требуют содержания на предприятии действительно необходимой численности и высвобождение излишней; с другой — в соответствии с действующим трудовым законодательством повышается ответственность предприятий за социальную защиту высвобождаемых кадров (выплату соответствующей компенсации), а также возможные проблемы с трудоустройством высвобождаемых работников заставляют государство и местные органы управления всячески сдерживать массовое высвобождение с предприятий²²⁷.

В соответствии с действующими инструктивными материалами предприятие должно представить в территориальный центр занятости населения сведения о высвобождении работников за три месяца до высвобождения. За два месяца до высвобождения сведения должны быть конкретизированы по работникам с указанием профессии, уровня образования, квалификации, пола, возраста, условий труда, уровня оплаты и др.

Решение о сокращении численности или штата (о проведении соответствующих мероприятий) вступает в силу с момента издания руководителем предприятия приказа о введении в действие нового штатного расписания (с обязательным указанием даты его введения в действие). Однако до издания соответствующего приказа работодателем должна быть организована работа, направленная на обеспечение законности изменений, обусловленных сокращением численности или штата предприятия.

Увольнение работника по сокращению численности или штата рассматривается как надлежащим образом обоснованное, если на предприятии по тем или иным причинам

²²⁷ См.: Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / под ред. П. В. Шеметова. — М., Новосибирск: ИНФРА-М, 1999. — С. 146.

действительно должно быть уменьшено то или иное количество единиц по соответствующей должности (специальности, профессии). Согласно ст. 81 ТК РФ, до увольнения по рассматриваемому основанию работнику должна быть предложена в письменной форме другая имеющаяся у работодателя работа, которую работник может выполнять с учетом состояния здоровья и квалификации.

В этой связи абсолютное высвобождение работников в зависимости от характера перехода высвобожденного работника с ликвидированного рабочего места может быть:

— внутреннее (внутрибригадное, внутрисменное, внутриучастковое, внутрицеховое), т. е. сопровождается переходом высвобожденного работника с ликвидированного рабочего места на вакантные рабочие места без вывода работника за пределы коллектива бригады, участка, цеха, организации;

— внешнее (внутрирегиональное — внутрирайонное, внутриобластное, внутригородское, внутриреспубликанское; и внешнее, выходящее за пределы региона — района, города, области, республики), т. е. характеризуется тем, что часть работников не может больше эффективно использоваться на предприятии и должна планомерно выводиться и перераспределяться (с согласия работника) либо между предприятиями данной отрасли, либо между отраслями.

К числу обстоятельств, делающих в принципе возможным с правовой точки зрения увольнение работника в связи с сокращением численности или штата предприятия, можно отнести следующие:

1) Отсутствие у работника преимущественных прав на то, чтобы в условиях сокращения за ним было сохранено рабочее место (должность).

2) Отсутствие у работодателя других должностей (рабочих мест), которые в соответствии с законодательством могут быть предложены работнику для последующего перевода (с письменного согласия последнего на перевод).

3) Отказ работника дать письменное согласие с переводом на другую работу, предложенную ему работодателем (с учетом состояния здоровья и квалификации работника).

4) Предупреждение работника о предстоящем увольнении в порядке, предусмотренном законодательством.

Если работник является членом профсоюзной организации предприятия, то принятие решения об увольнении работника по основанию, предусмотренному ст. 81 ТК РФ, производится работодателем с учетом мотивированного мнения соответствующего профсоюзного органа согласно ст. 373 ТК РФ. Такое мнение может быть доведено до сведения работодателя в виде надлежащим образом оформленной выписки из протокола заседания профсоюзного комитета. При принятии решения об увольнении того или иного работника работодатель обязан, кроме того, руководствоваться ст. 179 ТК РФ, устанавливающей преимущественные права в отношении определенных категорий работников на оставление их на работе при сокращении численности или штата. Согласно ст. 179 ТК РФ статьи, при сокращении численности или штата преимущественное право на оставление на работе предоставляется «работникам с более высокой производительностью труда и квалификацией».

При документально подтвержденных равных показателях производительности труда и равной квалификации работников, рассматриваемых в качестве кандидатов на увольнение в связи с сокращением численности или штата, преимущественным правом на продолжение работы пользуются: семейные работники - при наличии в их семьях двух или более нетрудоспособных членов семьи, находящихся на полном содержании работника или получающих от него помощь, которая является для них постоянным и основным источником средств к существованию; семейные работники, в семье которых нет других работников с самостоятельным заработком; работники, получившие в период работы у данного работодателя трудовое увечье (профессиональное заболевание); работники - инвалиды Великой Отечественной войны (боевых действий по защите

Отечества); работники, повышающие свою квалификацию по направлению, определенному работодателем, без отрыва от работы; работники - авторы изобретений; работники, являющиеся супругами военнослужащих (в государственных организациях, воинских частях); работники из числа граждан, ранее уволенных с военной службы, а также члены их семей на работе, куда они поступили впервые после увольнения с военной службы; работники - одинокие матери военнослужащих, проходящих военную службу по призыву; работники из числа лиц, получивших или перенесших лучевую болезнь и другие заболевания, связанные с лучевой нагрузкой (подвергнутых радиационному воздействию).

Порядок действий работодателя предполагает:

1) Определение списка работников, подлежащих перемещению на вакантные должности (с их согласия и при наличии на предприятии соответствующих их состоянию здоровья и уровню квалификации вакансий).

2) Доведение до сведения указанных работников списков вакантных должностей (персонально, в письменной форме, под роспись и с учетом даты предполагаемого увольнения того или иного работника в случае несогласия с перемещением).

3) Рассмотрение письменных заявлений работников о согласии (несогласии) с перемещением на другие должности.

4) Издание приказов (распоряжений) о перемещении работников, изъявивших на то свое согласие, на другие должности, а также приказов (распоряжений) об увольнении тех работников, которых по тем или иным причинам не представляется возможным перевести на другие должности, не подлежащие сокращению.

В соответствии со ст. 178 ТК РФ при досрочном расторжении трудового договора в связи с сокращением численности (штата) предприятия увольняемым выплачивается выходное пособие в размере среднего месячного заработка. На период трудоустройства за ними сохраняется средний заработок, но не свыше двух месяцев со дня увольнения (с зачетом выходного пособия).

В зависимости от причин и целей сокращение численности или штата предприятия различают такие методы регулирования абсолютного высвобождения, как принудительный, адаптивных изменений, управление кризисной ситуацией, управление сопротивлением (табл. 7.1)²²⁸.

Таблица 7.1

Сравнительная характеристика методов реорганизации трудового потенциала персонала

Метод	Условия применения	Преимущества	Недостатки
Принудительный	Большая срочность	Быстрота изменений	Большое сопротивление
Адаптивный	Небольшая срочность	Слабое сопротивление	Медленность
Кризисный	Угроза существованию	Слабое сопротивление	Жесткий дефицит времени. Риск неудачи
Управление сопротивлением	Средняя срочность	Подгонка к моменту времени	Сложность

Принудительный метод ориентирован на реальное сокращение персонала с использованием силы, давления для преодоления сопротивления со стороны персонала.

Метод адаптивных изменений предполагает проведение стратегических изменений путем постепенных незначительных перемен в течение длительного периода.

Метод управления кризисной ситуацией позволяет предупредить панику путем использования частичного сокращения персонала и недирективных методов²²⁹

²²⁸Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2001. — С. 289–295.

²²⁹Управление персоналом... — С. 307–308.

сокращения персонала (контрактация ответственности²³⁰, аттестация персонала, поэтапная реорганизация, командообразование), а также создание искусственного «внешнего врага», угрожающего существованию организации.

Управление сопротивлением (метод «аккордеона») является промежуточным между принудительным и адаптивным методами и может быть реализовано в сроки, диктуемые развитием событий во внешней среде.

7.4. Выходное собеседование с увольняющимся работником

Выходное (финальное) собеседование (Exit-Interview) — интервью, беседа между ответственным сотрудником организации и увольняющимся сотрудником для получения обратной связи о кадровой ситуации в организации.

Задачи выходного собеседования состоят в следующем:

- 1) выявление причин ухода сотрудника;
- 2) удержание ключевых сотрудников;
- 3) снятие у сотрудника негатива от процесса увольнения;
- 4) получение обратной связи от сотрудника о работе в организации;
- 5) поддержание позитивного имиджа организации в глазах увольняющегося сотрудника;
- 6) получение статистической информации о причинах увольнений для дальнейшего анализа.

Объект выходного собеседования — работник, который увольняется по собственной инициативе. Субъект — специалист службы персонала, непосредственный руководитель (в редких случаях). Выходное собеседование должно быть максимально неформальным. Оптимальная продолжительность — 20–30 минут.

Выходное собеседование позволяет работнику проанализировать ситуацию с разных сторон и еще раз продумать свое решение, снять стресс и избавиться от негативного впечатления, сориентироваться в работе на другой должностной позиции в организации, а главное — начать работать в новой организации с положительным настроем и адекватной мотивацией. Выходное собеседование позволяет работодателю более объективно проанализировать кадровую политику в организации, принять эффективные управленческие решения по улучшению кадровой ситуации.

Выводы

1. Увольнение работника из организации есть прекращение трудового договора между администрацией-работодателем и наемным работником. Увольнение может произойти по объективным и субъективным причинам. Увольнения по объективным причинам составляют выбытия работников из организации по причинам естественно-биологического, социально-экономического, производственного или государственного характера в связи с достижением пенсионного возраста, призывом в Вооруженные силы, более эффективным использованием ресурсов труда, поступлением на учебу и т.п. К увольнениям по субъективным причинам относят выбытия работников из организации по собственному желанию и по инициативе администрации за нарушение трудовой дисциплины.

2. Текучесть кадров представляет частный вид внешнего движения по выбытию. Это - процесс неорганизованных, непланируемых и неконтролируемых увольнений работников, связанных с нарушением равновесности в системе конкурентоспособности внутреннего рынка труда. Текучесть кадров как статистическая категория представляет число увольнений из организации по субъективным причинам, а, именно, по

²³⁰Контрактная ответственность работника — ответственность, возникающая из-за нарушения обязательств по трудовому договору. Контрактация ответственности — увольнение в соответствии с условиями, закрепленными в трудовом договоре (контракте).

собственному желанию работника, по инициативе администрации за нарушение трудовой дисциплины работника.

3. Высвобождение персонала – это процесс уменьшения численности работников на тех или иных участках производства (как материального, так и нематериального) на основе прогресса техники, технологии, организации производства, *труда* и управления. Основой высвобождения является повышение производительности труда, более эффективное использование ресурсов труда. Этот процесс имеет во многом объективный характер и связано с ориентацией на интенсивный путь развития производства: внедрением технических и технологических новаций, организационными изменениями в сфере труда, экономией живого труда, а также в связи с реорганизацией или ликвидацией нерентабельных, убыточных производств и т.п.

Контрольные вопросы и задания

1. Какие функции выполняет процесс увольнения работников из организации в современных условиях? Какие факторы ведут к росту численности уволенных?
2. Почему проблема регулирования увольнений кадров важна для российских предприятий? Что понимают под эффективностью регулирования увольнения кадров? Раскройте сущность неэффективного регулирования увольнений кадров.
3. Что следует понимать под текучестью кадров? Какова ее роль в поддержании конкурентоспособности персонала на внутреннем рынке труда? Какие факторы влияют на объем и характер текучести?
4. Что такое высвобождение персонала? Какие факторы влияют на объем и характер высвобождения?

Рекомендуемая литература

10. *Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях* : моногр. /И.Б. Дуракова и др. / под ред. проф. И.Б. Дураковой. М. : ИНФРА-М, 2017. — 242 с. — (Научная мысль). — www.dx.doi.org/10.12737/25064.
<http://znanium.com/bookread2.php?book=851817>
11. *Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика: Монография. Кн.2* /Под ред. А.Я.Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2014. – 283с. – (Научная мысль). – DOI 10.12737/3854
12. *Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь* /С.И.Сотникова и др./ под науч. ред. С.И. Сотниковой. - 2-е изд., дополн., перераб. - М.:ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М,2016. - 373 с.
<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=553303>

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Учебное пособие позволяет обобщить и систематизировать накопленные знания по современным технологиям управления персоналом организации с точки зрения повышения конкурентоспособности бизнеса. Кратко обозначим их в следующих основных выводах.

Управление персоналом, несмотря на различие подходов, является одним из основополагающих методов управления современной организацией, побуждающих работников к достижению бизнес-целей. Развитие рыночных отношений в России заставляет руководителей изменять существующие методы и формы хозяйствования во всех сферах современного менеджмента, и в первую очередь при управлении персоналом. Эти изменения необходимо базировать на существующих потребностях работников, которые, несмотря на сложное экономическое положение, не ограничиваются только материальной составляющей. Поэтому если руководство бизнеса озабочено не только собственным благополучием, но и благополучием своей организации, первым реальным шагом к нему в современных условиях удорожания и дефицита рабочей силы должно стать осмысление управления персоналом как стратегического процесса, а следовательно, реализация профессионального подхода к инвестированию в конкурентоспособность собственного персонала. Все это вынуждает работодателей не только заниматься активным поиском сотрудников внутри и вне своих организаций, но обеспечивать им развитие и достойное применение их способностей в решении приоритетных бизнес-задач для достижения более высоких результатов. Именно такие организации получают огромное конкурентное преимущество, превращаются со временем в холдинги корпорации, намного опережая конкурентов.

Идеи современной концепции управления персоналом в настоящее время становятся все более и более популярными у социально и экономически продвинутых организаций, поскольку позволяют получить релевантную информацию для принятия управленческих решений, направленных на повышение эффективности и конкурентоспособности бизнеса за счет дефицитного ресурса — квалифицированных кадров. Технологии управления персоналом позволяют организовать сбор, контроль и анализ релевантной управленческой информации для принятия оптимальных и рациональных управленческих решений. Они представляет собой систематическую оценку состояния объекта или процесса управления персоналом в конкретный момент времени. Технологии управления персоналом различны и зависят от целей, уровня развития организаций, выбранных моделей управления персоналом, их ресурсных возможностей и других факторов.

Несмотря на то, что авторами проведены глубокие исследования персонал-технологий на основе концепции конкурентоспособности персонала, еще многие вопросы остаются нерешенными. Одним из наиболее актуальных исследований в рамках данного направления является выявление тенденций и приоритетов в наметившейся смене парадигмы управления персоналом. Так, в условиях реиндустриализации национальной экономики вместо представления «человек — объект управления» все большее распространение получает концепция «человек — субъект управления». В этих условиях современные организации должны уметь управлять работниками, не ориентированными на долговременную занятость в одной организации, но заинтересованными в преумножении своих конкурентных преимуществ на рынке труда. Основой дополнительных научных исследований также могут стать вопросы взаимосвязи технологий управления персоналом с актуальными направлениями в менеджменте — всеобщей системой качества управления, инжиниринга, бенчмаркинга, логистики и др.

Надеемся, что изучение данного учебного пособия позволит будущим специалистам в области менеджмента, управления персоналом и экономики труда по-новому взглянуть на технологии управления персоналом.

Глоссарий

Глоссарий

А

Анализ работы — метод исследования выполняемой на конкретном рабочем месте работы путем выделения и рассмотрения таких ее отдельных характеристик, как содержание работы, требования к работнику, рабочая ответственность, особые факторы, для последующей разработки собственно описания работы.

Аттестация работы — метод анализа и определения относительного статуса конкретной работы в рамках широкого спектра выполняемых видов деятельности в организации с точки зрения достижения организационной цели.

Аутсорсинг подразумевает передачу на сторону целого бизнес-процесса (например, бухгалтерию, PR или собственно работу с кадрами).

Аутстаффинг предполагает вывод персонала за штат и его контрактное оформление в кадровом агентстве на относительно длительный период.

Б

Безопасные условия труда – условия труда, при которых воздействие вредных производственных факторов на работников исключено либо уровни их воздействия не превышают установленных нормативов.

В

Внешнее движение персонала — перемена рабочего места, сопровождаемая переходом работника с одного предприятия на другое.

Внешний маркетинг персонала — концентрация усилий предприятия по удовлетворению долгосрочной потребности в персонале на внешнем рынке рабочей силы.

Внешняя маркетинговая среда относительно персонала — состоит из внешних по отношению к организации факторов, влияющих на деятельность по управлению персоналом.

Внутренний маркетинг персонала — сфокусирован на работниках, уже занятых в организации, подразумевает принятие во внимание и формирование факторов привлекательности места работы и формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Внутренняя маркетинговая среда относительно персонала — состоит из внутренних по отношению к организации факторов, на которые организация может оказывать непосредственное влияние в рамках деятельности по управлению персоналом.

Внутреннее движение персонала — механическое изменение численности и структуры персонала в организации путем перемещения работников с одних рабочих мест на другие внутри организации.

Вредный производственный фактор – производственный фактор, воздействие которого на работника может привести к его заболеванию.

Высвобождение персонала — процесс уменьшения численности работников на тех или иных участках производства (как материального, так и нематериального) на основе прогресса техники, технологии, организации производства, труда и управления.

Д

Движение персонала — механическое изменение численности и структуры персонала в организации путем перемещения работников с одних рабочих мест на другие внутри и вовне организации, обусловленные законом перемены труда и структурными рыночными сдвигами.

Деловая оценка персонала — целенаправленный процесс соизмерения качественных характеристик работника (способностей, мотивов, свойств) и его деятельности требованиям должности или рабочего места, позволяющий получить информацию для

принятия дальнейших управленческих решений.

Дистанционная адаптация персонала — способность организации достигать цели деятельности без присутствия работника на рабочем месте.

Диффузия инноваций — распространение уже однажды освоенной и использованной инновации в новых условиях или местах применения.

Должностная инструкция — документ, описывающий основные функциональные обязанности, права, ответственность сотрудника, занимающего конкретную должность.

Допустимые условия труда - это условия труда, при которых на работника воздействуют вредные производственные факторы, уровни которых не превышают значений, установленных гигиеническими нормативами, а измененное функциональное состояние организма работника восстанавливается во время регламентированного отдыха в течение рабочего дня или к началу следующего рабочего дня.

З

Заработная плата работника (оплата труда) — вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

Здоровье – состояние физического, психического и социального благополучия человека, при котором отсутствуют заболевания, а также расстройства функций органов и систем организма.

И

Инновационный менеджмент в управлении персоналом — представляет собой пограничную область между инновационным менеджментом и управлением персоналом.

Инновационный потенциал персонала — совокупность знаний, навыков, способностей личностных характеристик персонала, определяющих меру его готовности к восприятию, внедрению и продуцированию инноваций, обеспечивающих эффективное функционирование организации в условиях инновационной деятельности.

Инновационный проект — частная форма организации и управления инновационным процессом (инновационной деятельностью), результатом которой служит конкретная инновация (инновационный продукт).

Инновационный процесс — процесс преобразования научного знания в области кадровой работы в кадровое нововведение, в ходе которого кадровая инновация вызревает от идеи до конкретного организационного решения, системы, процедуры и т. п. в практике кадровой работы.

К

Кадровая инноватика — отрасль знаний, охватывающая широкий круг вопросов, начиная от создания новых знаний в области кадровой работы, их трансформацией в кадровые новшества и нововведения, заканчивая распространением кадровых инноваций.

Кадровая инновация — конечный результат внедрения новшества, приводящий к изменению кадровой работы как объекта управления и получению экономического, социального или другого вида эффекта.

Кадровое новшество — результат фундаментальных или прикладных исследований, разработок и экспериментальных работ в сфере работы с кадрами, направленный на повышение ее эффективности и воплощенный, как правило, в виде документа (стандарта, рекомендации, положения, методики, инструкции).

Кадровое обеспечение организации — комплекс мероприятий по достижению сбалансированности между потоком должностных компетенций и потоком привлечения человеческих ресурсов для удовлетворения потребности в труде организации и наемного работника.

Кадровые нововведения — целевая деятельность по внедрению кадровых новшеств, направленная на повышение уровня и способности кадров решать задачи эффективного функционирования и развития социально-экономических структур организации и ее подразделений.

Кадровый менеджмент — разнообразная деятельность по кадровому обеспечению процесса достижения бизнес-целей организации.

Карьера человека — способ его жизнедеятельности, обеспечивающий ему устойчивость в потоке социальной жизни.

Карьерный менеджмент — содержание деятельности специализированного структурного подразделения, которое выполняет сервисные функции по содействию руководству карьерой работников.

Корпоративная пенсионная программа — совокупность мероприятий и нормативных актов, определяющих порядок взаимодействия работодателя, работников (или их представителей в лице профсоюза) и «пенсионного провайдера» (например, негосударственного пенсионного фонда) с целью создания сбалансированной системы формирования дополнительной пенсии работнику компании.

Л

Лизинг персонала — способность организации привлечь к достижению своих организационных целей квалифицированных специалистов другой организации.

М

Маркетинг персонала — вид управленческой деятельности, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами.

Мера труда – рабочее время, которое требуется на изготовление данного изделия при общественно нормальных условиях производства и при среднем уровне умелости и интенсивности труда.

Метод нормирования труда - совокупность приёмов установления норм, включающая: анализ технологического и трудового процессов, проектирование рациональной технологии и организации труда, расчёт норм.

Мотив труда — побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками.

Мотивация — совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Н

Наем персонала — ряд действий, предпринимаемых организацией для привлечения кандидатов, обладающих качествами необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Напряжённость норм труда – показатель, характеризующий степень соответствия установленных норм труда уровню общественно-необходимых затрат труда, результатов труда и пропорций в труде.

Напряжённость труда – характеристика трудового процесса, отражающая нагрузку преимущественно на центральную нервную систему, органы чувств, эмоциональную сферу работника.

Научно обоснованная норма – норма труда, установленная аналитическим методом.

Несчастный случай на производстве – случай на производстве, в результате которого произошло воздействие на работающего опасного производственного фактора.

Нормы труда – совокупность предписаний, правил, мер, регламентирующих трудовую деятельность работника.

Нормативы по труду – формы нормативной зависимости режимов работы оборудования, трудоёмкости работы, численности работников от влияющих факторов.

О

Образование — единый целенаправленный процесс воспитания и обучения, являющийся общественно значимым благом и осуществляемый в интересах человека, семьи, общества и государства.

Обучение — целенаправленный процесс организации деятельности обучающихся по овладению знаниями, умениями, навыками и компетенцией, опыта деятельности, развитию способностей и формированию у обучающихся мотивации получения образования в течение всей жизни.

Опасный производственный фактор – производственный фактор, воздействие которого на работающего в определённых условиях приводит к травме, острому отравлению или другому внезапному резкому ухудшению здоровья, или смерти.

Описание работы — организационно-распорядительный документ, определяющий должностные обязанности, права, ответственность каждого работника и критерии выполнения работы и служащий нормативной основой для оценки деятельности работника, установления соответствия предполагаемой или занимаемой должностной позиции (рабочего места).

Оптимальные условия труда - это условия труда, при которых воздействие на работников вредных и опасных производственных факторов отсутствует, сохраняется здоровье работников, и создаются предпосылки для поддержания высокого уровня их работоспособности.

Организационная карьера — индивидуально осознанная позиция и поведение работника относительно динамики влияния, власти, авторитета, статуса в профессиональной среде, а также сферы профессиональной деятельности.

Охрана труда – система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

П

Пенсионный капитал — денежные средства, накопленные в процессе трудовой деятельности на специальном лицевом счете.

Пенсия — ежемесячная денежная выплата, предназначенная для компенсации гражданам заработка (дохода), утраченного в связи с достижением установленного законом возраста, наступлением инвалидности, потерей кормильца, а также по другим основаниям, право на получение которой определяется по условиям и нормам, установленным законодательством Российской Федерации.

Персонал-имидж — субъективный, собирательный образ предприятия на рынке труда, базирующийся на эмоциях.

Положение о структурном подразделении — документ, регламентирующий деятельность какого-либо структурного подразделения организации (отдела, службы, бюро, группы т. п.).

Потери рабочего времени - время выполнения непроизводительной работы и время нерегламентированных перерывов в работе.

Производительные затраты рабочего времени – период времени, включающий время работы по заданию, время случайной работы и время регламентированных

перерывов в работе.

Производственный травматизм – совокупность травм, полученных работающими на производстве и вызванных несоблюдением требований безопасности труда.

Профессиональное заболевание – хроническое или острое заболевание работающего, являющееся результатом воздействия вредного производственного фактора.

Процесс управленческого труда - выполнение руководителями, специалистами и прочими служащими совокупности различных работ и операций по управлению деятельностью предприятия, подразделений и отдельных работников.

Прием на работу в организацию – ряд действий, предпринимаемых организацией для заключения трудового договора с работником.

Профессиональная карьера — индивидуально осознанная позиция и поведение работника, связанные с воспроизводством его компетенции (конкурентных преимуществ) на протяжении профессиональной деятельности.

Профессиональное обучение — вид образования, который направлен на приобретение обучающимися знаний, умений, навыков и формирование компетенции, необходимых для выполнения определенных трудовых, служебных функций (определенных видов трудовой, служебной деятельности, профессий).

Профессиональная ориентация — научно-обоснованная система форм, методов и средств воздействия на обучающихся и трудоустраивающихся лиц, способствующая своевременному привлечению их в общественное производство, рациональной расстановке, эффективному использованию и закреплению по месту работы на основе объективной оценки склонностей, способностей и других индивидуальных качеств человека с учетом рыночной потребности в рабочей силе.

Профессионально-квалификационное продвижение кадров — комплекс мероприятий, направленный на формирование корпоративной конкурентоспособности персонала посредством подготовки и трудовых перемещений работников внутри организации.

Р

Рабочее время – время, в течение которого работник в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка организации и условиями трудового договора должен исполнять трудовые обязанности.

Регламентация труда – процесс создания совокупности правил, определяющих порядок деятельности государственных органов, учреждений, организаций, предприятий, их подразделений и отдельных работников.

Руководство карьерой работников — персонифицированная деятельность субъекта управления карьерой, связанная с непосредственным целенаправленным влиянием на карьеру отдельных работников и их группы с учетом видения корпоративной конкурентоспособности персонала.

Руководство персоналом — деятельность по непосредственному повседневному управлению сотрудниками в процессе достижения основных, стратегических целей организации.

Рынок труда — динамическая система, в которой взаимодействуют субъекты собственности на средства производства и наемные работники, формируя объем, структуру и соотношение спроса и предложения на рабочую силу.

С

Самомаркетинг — совокупность действий носителя рабочей силы, направленных на создание максимально благоприятных условий для накопления и использования своего человеческого капитала.

Свободное время — основное богатство общества, это здоровье работника и его всестороннее развитие.

Сегментирование рынка труда — процесс разделения спроса на персонал и его

предложение на отдельные элементы, отличающиеся сходной реакцией на определенный мотив занятости и представляющие целевые группы ориентации работодателей во взаимоотношениях с рынком труда.

Система деловой оценки персонала — комплекс определенным образом структурированных и взаимосвязанных элементов (субъект, объект, предмет, метод, технология оценки), позволяющих дать комплексную всестороннюю, объективную характеристику работников с точки зрения достижения тактических и стратегических задач организации.

Системы оплаты труда — инструмент расчета заработной платы с учетом конкретных условий работы, определяет оплату труда в соответствии с его конкретными результатами и стимулирование труда.

Социализация — процесс взаимодействия человека с обществом по поводу усвоения трудоспособным индивидом определенной системы знаний, норм и ценностей, позволяющих ему функционировать в качестве полноправного члена общества.

Социальная защита — комплексное, всестороннее решение различных проблем, обусловленных социальными рисками, которые могут привести или привели к полной или частичной потере возможностей реализации прав, свобод и законных интересов, экономической самостоятельности и социального благополучия у индивида, социальной группы, в целом населения.

Социальное страхование — особый вид экономической деятельности, связанный с перераспределением риска нанесения ущерба имущественным интересам среди участников страхования (страхователей) при различных неблагоприятных явлениях.

Социальный риск — вероятность ухудшения материального положения в результате утраты трудового или другого постоянного дохода по объективным социально-значимым причинам, а также в связи с дополнительными расходами по содержанию членов семьи, нуждающихся в помощи, по удовлетворению потребности в медицинских и социальных услугах.

Стимул — внешний фактор, который усиливает активность работника, способствует более успешному решению трудовых задач.

Стимулирование трудовой деятельности — процесс воздействия на трудовое поведение работника путем создания определенных внешних условий, которые могут заставить человека изменить его поведение в процессе труда.

Стратегическое управление человеческими ресурсами — целенаправленная деятельность по удовлетворению потребности в квалифицированных, приверженных и высокомотивированных сотрудниках, способных обеспечить устойчивое конкурентное преимущество организации.

Стратегия самомаркетинга — индивидуальная программа становления личности квалифицированного специалиста, стимулирующая проявление его собственной активности самопознания, развитие творческих способностей, поиске путей реализации профессиональных намерений.

Т

Текущее кадров — частный вид внешнего движения по выбытию, представляющий процесс неорганизованных, непланируемых и неконтролируемых увольнений работников, связанных с нарушением равновесности в системе конкурентоспособности внутреннего рынка труда.

Требования охраны труда – государственные нормативные требования охраны труда и требования охраны труда, установленные правилами и инструкциями по охране труда.

Требования к персоналу — качественные характеристики, которыми должен обладать идеальный сотрудник на определенном рабочем месте (должности).

Трудовой процесс – совокупность действий работников, направленных на целесообразное изменение предметов труда.

У

Увольнение работника из организации есть прекращение трудового договора между администрацией-работодателем и наемным сотрудником.

Управление безопасностью труда – организация работы по обеспечению безопасности, снижению травматизма и аварийности, профессиональных заболеваний, улучшению условий труда на основе комплекса задач по созданию безопасных и безвредных условий труда.

Управление кадрами — деятельность по реализации учетно-регистрационных функций подготовке различного рода отчетности относительно кадрового обеспечения предприятия.

Управление карьерой — функция управления персоналом, касающаяся взаимоотношений работодателя и работников по поводу воздействия на профессиональную и организационную карьеры последних на благо организации.

Управление нововведениями в кадровой работе — целенаправленная деятельность руководителей организации и специалистов подразделений по обеспечению эффективных темпов и масштабов обновления кадровой работы на основе нововведений в соответствии с перспективными и текущими целями развития организации.

Управление персоналом — часть менеджмента, касающаяся наемных работников и их взаимоотношений с работодателем в рамках предприятия.

Управление производством – область деятельности работников, направленная на обеспечение согласованной и эффективной работы трудового коллектива, создающего материальные ценности или оказывающего услуги.

Управление человеческими ресурсами — особый подход к управлению персоналом в организации, нацеленный на использование человеческих знаний, навыков и талантов для достижения организационных целей.

Управленческое развитие кадров — система взаимосвязанных видов деятельности по содействию линейно-функциональному продвижению специалистов, позволяющая сформировать управленческую структуру для достижения организационных целей.

Условия труда - совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность человека в процессе труда.

Ф

Финансовая адаптация персонала — способность организации так изменять систему вознаграждения труда, чтобы стимулировать использование различных стратегий частичной и гибкой занятости.

Функциональная адаптация персонала — способность организации более эффективно использовать трудовой потенциал своих работников путем создания условий для овладения работником смежными профессиями либо освоения работы, выполнявшейся его коллегами, стоящими выше или ниже по иерархической лестнице.

Ч

Численная адаптация персонала — способность организации реагировать на процессы, происходящие во внешней среде, изменяя численность персонала в соответствии с динамикой бизнес-деятельности.

Э

Эффективность кадровых нововведений — соотношение затрат и результатов в процессе внедрения кадровых новшеств, применительно к интересам участников процесса.